

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**К. А. Мамонов**

***СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В  
УПРАВЛІННІ КАПІТАЛОМ БРЕНДУ БУДІВЕЛЬНИХ  
КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ***

**Харків  
ХНАМГ  
2012**

УДК 658.147:659.127.6:69

ББК 65.053

М22

***Рецензенти:***

**А. В. Крушевський**, доктор економічних наук, професор, ректор Економіко-технологічного університету, завідувач кафедри фінансів (м. Київ);

**В. О. Тимофєєв**, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та інформаційної безпеки Харківського національного університету радіоелектроніки (м. Харків);

**В. І. Франчук**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ (м. Львів).

*Рекомендовано на засіданні Вченої ради  
Харківської національної академії міського господарства,  
протокол №9 від 25. 05. 2012 р.*

**Мамонов К. А.**

М22     Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: Монографія / К. А. Мамонов; Харк. нац. акад.. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 249 с.

ISBN 978-966-695-272-4

Обґрунтовано теоретико-методологічні положення і практичні аспекти сутності та особливостей формування й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств. Проаналізовано підходи і запропоновано методологію оцінки розвитку капіталу бренду, здійснено її апробацію на вітчизняних будівельних корпоративних підприємствах.

Розглянуто теоретичні засади визначення й оцінки взаємодії стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах, запропоновано напрями аналізу й управління взаємовідносинами зацікавлених осіб. Обґрунтовано теоретико-методологічні підходи щодо визначення організаційно-економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів. Запропоновані напрями розробки й впровадження організаційно-економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах. Охарактеризовано систему інформаційного захисту в рамках організаційно-економічного механізму для підвищення ефективності й результативності прийняття управлінських рішень щодо взаємодії із зацікавленими особами на будівельних корпоративних підприємствах.

Рекомендовано для фахівців у галузі економіки та управління, викладачів, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів.

УДК 658.147:659.127.6:69

ББК 65.053

ISBN 978-966-695-272-4

© К. А. Мамонов, ХНАМГ, 2012

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>РОЗДІЛ 1 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ Й ВИКОРИСТАННЯ КАПІТАЛУ БРЕНДА НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Капітал бренд підприємств: стан та особливості використання.....	11
1.2. Стан та тенденції розвитку ринку капіталу бренда в Україні.....	20
1.3. Бренд: сутність, характеристика та особливості формування .....	24
<b>РОЗДІЛ 2 КАПІТАЛ БРЕНД БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ.....</b>	<b>33</b>
2.1. Аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств .....	33
2.2. Вплив кризових явищ на формування й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств.....	52
2.2.1. Аналіз поглядів на категорію «криза» .....	44
2.2.2. Види кризи та особливості її впливу на формування й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств .....	48
2.3. Характеристика факторів, що впливають на формування й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств ..	53
2.4. Теоретико-методологічні засади та практика оцінки розвитку капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств .....	61
<b>РОЗДІЛ 3 МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БРЕНДУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД, СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ .....</b>	<b>71</b>
3.1. Модель управління капіталом бренду Brand Dynamics (Millward Brown).....	71
3.2. Моделі управління капіталом бренду Brand ZTM (WPP Group) та Brand Capital™ (DDB Worldwide).....	75
3.3. Модель управління капіталом бренду <i>Image Power</i> (London Associates).....	78
3.4. Модель управління капіталом бренду <i>Brand Asset Valuator</i> (Young & Rubicam) .....	80
<b>РОЗДІЛ 4 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ Й ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В УПРАВЛІННІ КАПІТАЛОМ БРЕНДУ БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>89</b>
4.1. Стейкхолдери в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств .....	89
4.2. Управління взаємодією стейкхолдерів і будівельних корпоративних підприємств: теоретичні засади, моделі й практика використання.....	128

<b>РОЗДІЛ 5 РОЗРОБКА Й ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ БРЕНДА ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....</b>	<b>119</b>
5.1. Теоретико-методологічні засади щодо визначення організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів.....	128
5.2. Систематизація підходів до визначення стейкхолдерної стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств .....	130
5.3. Розробка організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах	159
5.4. Особливості впровадження організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах .....	167
5.5. Розробка стратегічних карт стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах в управлінні капіталом бренду .....	170
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>194</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>202</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>228</b>

## ВСТУП

В умовах входження України в міжнародне конкурентне середовище, глобалізація світової економіки, рух до європейських інституцій, нестабільність ринкового середовища, обумовленого негативним впливом фінансової й економічної кризи та трансформаційними процесами вітчизняної економіки виникає необхідність переосмислення існуючих підходів щодо управління розвитком капіталу бренда корпоративних підприємств, як важливого компонента забезпечення конкурентоспроможності, лідерських позицій, споживчої лояльності, позитивного сприйняття зацікавленими особами та ін.

У господарському комплексі України будівельна галузь займає особливе місце, оскільки вона є індикатором розвитку економіки держави. За останні десятиріччя в цій галузі відбулись значні трансформації, які обумовлені структурними і економічними перетвореннями. Зокрема, за роки незалежності динаміка розвитку будівництва мала хвилеподібний характер: період спаду (1991-1999 рр.) змінювався на період зростання (2000-2007 рр.), трансформувався в падіння (2008-2009 рр.) і стагнацію (2010 р. і до теперішнього часу). У таких умовах необхідно обґрунтувати науково-методологічні й практичні підходи до управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств.

Слід зазначити, що в процесі управління розвитком капіталу бренда важливе значення має характеристика напрямів та особливостей взаємодії між всіма групами стейкхолдерів корпоративних підприємств будівельної галузі. Управління взаємодією зацікавленими особами створює підґрунття для розвитку капіталу бренда, оскільки вони враховують всі сторони й особливості діяльності будівельних корпоративних підприємств.

Найбільш вагомими роботами з питань методології та інструментарію управління капіталом бренду є праці таких вчених як: Д. Аакер [17, 227, 228], П. Бервайз [32], К. Бове [33], Б. Ванекен [44], Л. Вуд [52], Т. Гед [65], Е. Голубков [55], Ж.-Н. Капферер [93], К. Келлер [96, 97, 98, 257, 258, 259], Д. Кнапп [261], Ф.Дж. ЛеПла [118, 119], К. Пуліг [172], І. Решетнікова [183], В. Тамберг [200], А. Тулембаєва [210], М. Яненко [226] та ін.

Розвиток теоретико-методологічних і практичних підходів щодо управління стейкхолдерами, їх взаємодії забезпечили роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: А. Зуба [89], Д. Кліленда [103], В. Королева [106], К. Коулза та Д. Мітчелла [110], Р. Фримена [254], К. Хілла [243], М. Енсена [247] та ін.

Проте, трансформаційні аспекти розвитку економічних відносин України, особливості функціонування корпоративних підприємств будівельної галузі не дозволяють у повній мірі використовувати накопичену світову теорію

й досвід, потребують нових та зміни вже існуючих вітчизняних підходів до управління розвитком капіталом бренду. Розробка теоретико-методологічних підходів щодо управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств, обґрунтування сучасних методів його оцінки, визначення стратегій розвитку капіталу бренду й формування та реалізація його потенціалу, враховуючи особливості взаємодії із стейкхолдерами є особливо актуальним завданням в існуючих надзвичайних економічних умовах України.

У сучасній економічній літературі відсутній усталений понятійний апарат, методологічні та методичні підходи до визначення капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств. Слід вказати і на недостатність дослідження з питань оцінки капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств, враховуючи особливості управління взаємодією із стейкхолдерами. Відсутність узгодженого концептуального підходу до управління розвитком капіталу бренду, формування й використання стейкхолдерного підходу не дозволяє на підставі єдиних методологічних положень здійснювати удосконалення системи стратегічного розвитку будівельних корпоративних підприємств. Особливу увагу слід сфокусувати на розробці й впровадженні організаційно-економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах із застосуванням інструментарію інформаційного захисту. Необхідність вирішення комплексу зазначених проблем обумовили основний зміст, структуру, мету, завдання представленої монографії.

*Метою дослідження є обґрунтування науково-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування й використання стейкхолдерно-орієнтованого підходу в управлінні капіталом бренду на будівельних корпоративних підприємствах в умовах трансформаційних процесів України.*

Ця книга допоможе користувачам:

- визначити сутність капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств;
- охарактеризувати компоненти капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств;
- виявити особливості формування й використання капіталу бренду на підприємствах, тенденції його зміни на сучасному етапі економічних перетворень;
- визначити фактори, що впливають на формування й використання капіталу бренду на будівельних корпоративних підприємствах;
- оцінити капітал бренд будівельних корпоративних підприємств;
- визначити напрями та особливості застосування сучасних моделей управління капіталом бренду на підприємствах;

- обґрунтувати сутність та структуру стейкхолдерів;
- визначити напрями та особливості управління взаємодією між стейкхолдерами на будівельних корпоративних підприємствах;
- обґрунтувати теоретико-методологічні засади визначення організаційно-економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів у контексті формування й використання стейкхолдерної стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду;
- систематизувати підходи до визначення розвитку будівельних корпоративних підприємств;
- розробити й запропонувати напрями впровадження організаційно-економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах;
- проаналізувати існуючі підходи щодо інформаційного захисту при взаємодії із стейкхолдерами;
- виявити особливості впровадження інструментів інформаційного захисту будівельних корпоративних підприємств при забезпеченні управління взаємодією між стейкхолдерами;
- сформувати й використовувати стратегічні карти стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах;

*Об'єктом дослідження* є процес розробки науково-методологічних і практичних положень щодо формування й використання стейкхолдерно-орієнтованого підходу в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств.

*Предметом дослідження* є стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є положення економічної науки, викладені в монографіях, матеріалах міжнародних і науково-практичних конференціях, періодичних виданнях зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема тих, хто спеціалізується у сфері стратегічного управління, стратегічного аналізу, економіки підприємства, маркетингу, брендингу, фінансово-економічної безпеки, законодавчі та інші нормативні акти України і зарубіжжя, електронні ресурси мережі Internet, статистичні дані Державного комітету статистики України та ін.

У процесі дослідження використано систему загальнонаукових і спеціальних методів: *аналіз і узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду існуючих теоретико-методологічних положень щодо управління розвитком капіталом бренду та взаємодією стейкхолдерами будівельних корпоративних підприємств* (для обґрунтування актуальності теми, мети, завдань, предмету і об'єкту дослідження); *методи системного аналізу* (для визначення

сутності стейкхолдерів і капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств); *синтезу* (для характеристики груп стейкхолдерів і визначення компонентів капіталу бренда); *порівняльного аналізу* (для співставлення методів та інструментів впливу стейкхолдерів на діяльність будівельних корпоративних підприємств); *експертної оцінки* (для оцінки рівня взаємодії стейкхолдерів в організаційно-економічному механізмі формування капіталу бренда для зацікавлених осіб, для визначення вартості капіталу бренда, згенерованого потоками грошових коштів); *класифікації* (для вивчення й узагальнення моделей управління стейкхолдерами та інформаційного захисту, для характеристики моделей управління капіталом бренду); *структурно-логічного аналізу* (для визначення етапів розробки й впровадження організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах), *графічно-просторового аналізу* (для розробки стратегічних карт).

Для досягнення поставленої мети книга структурована наступним чином:

Розділ 1 «Сучасний стан та особливості формування й використання капіталу бренда на підприємствах», у рамках якого поставлені такі завдання:

- проаналізовано стан та динаміку розвитку вітчизняних та зарубіжних ринків капіталу бренда;
- обґрунтовано низький рівень розвиненості ринку капіталу бренда в цілому в економіці України, й в будівельній галузі, зокрема;
- визначено поняття «бренд підприємства», як комплексної категорії.

Розділ 2 «Капітал бренд будівельних корпоративних підприємств: визначення та особливості розвитку», завданнями якого є:

- обґрунтовано поняття «капітал бренд будівельних корпоративних підприємств»;
- визначені фактори, що впливають на формування й використання капіталу бренда на будівельних корпоративних підприємствах;
- запропоновані напрями оцінки розвитку капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств шляхом використання індексу розвитку капіталу бренда, знерегованого потоками грошових коштів;
- обґрунтована методологія оцінки індексу розвитку капіталу бренда, згенерованого потоками грошових коштів;
- апробована методологія оцінки індексу розвитку капіталу бренда, згенерованого потоками грошових коштів, на конкретних будівельних корпоративних підприємствах.



Розділ 3 *«Моделі управління капіталом бренду: зарубіжний досвід, сутність, особливості використання»* характеризується завданнями:

- визначені теоретико-методичні підходи та особливості використання моделі управління капіталом бренду Brand Dynamics (Millward Brown);
- охарактеризовано моделі управління капіталом бренду Brand ZTM (WPP Group) та Brand CapitalTM (DDB Worldwide);
- визначені напрями формування й використання моделі управління капіталом бренду Image Power (London Associates);
- виявлені особливості формування й використання моделі управління капіталом бренду Brand Asset Valuator (Young & Rubicam).

Розділ 4 *«Теоретико-методичні положення й практичні аспекти взаємодії стейкхолдерів в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств»*, де вирішуються наступні завдання:

- обґрунтовано визначення поняття «стейкхолдер»;
- запропоновані етапи аналізу стейкхолдерів в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств;
- визначені групи стейкхолдерів, які використовуються в системі вартісно-орієнтованого підходу управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств;
- запропоновані напрями оцінки значущості й важливості стейкхолдера, розвитку взаємодії між зацікавленими особами;
- проведено порівняльний аналіз моделей корпоративного управління взаємодією між стейкхолдерами й запропоновано використання комплексного підходу щодо формування й використання зацікавлених осіб на будівельних корпоративних підприємствах;
- запропоновані напрями управління взаємодією між стейкхолдерами;
- розроблена система моніторингу за взаємодією зацікавлених осіб в рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду.

Розділ 5 *«Розробка й впровадження організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах»*, в якому поставлені й вирішені наступні завдання:

- обґрунтовано визначення «організаційно-економічний механізм формування капіталу бренду для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах»;
- запропоновані етапи розробки й впровадження організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах;

- розроблена система інформаційного захисту;
- розроблені й впроваджені стратегічні карти візуального відображення взаємозв'язків між факторами й показниками в системі взаємодії між зацікавленими особами;
- запропонована матриця взаємозв'язків стейкхолдерів у системі персонал забудовника – бізнес-процеси забудовника – споживчі пріоритети – фінанси.

У монографії обґрунтовані теоретико-методологічні засади й практичні рекомендації щодо визначення, формування й використання капіталу бренда, управління взаємодією між стейкхолдерами на будівельних корпоративних підприємствах, розроблено організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів, на основі якого приймаються обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення розвитку капіталу бренда. Результатом дослідження є обґрунтований стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств.

# РОЗДІЛ 1

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ Й ВИКОРИСТАННЯ КАПІТАЛУ БРЕНДА НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Капітал бренд підприємств: стан та особливості використання

В умовах трансформаційних процесів України формування ефективної політики розвитку будівельних підприємств вимагає вирішення комплексу складних проблем, в яких особливе місце займають забезпечення стійкого місця на ринку та високого рівня конкурентоспроможності. В цьому контексті важливою умовою є розв'язання методологічних питань, пов'язаних із сутністю, характеристиками та особливостями використання капіталу бренда, розробкою й впровадженням стратегії його управління.

Слід зазначити, що більшість вітчизняних підприємств не приділяють значної уваги формуванню й використанню капіталу бренда. Зокрема, проведене дослідження компанією GfK-USM серед споживачів від 15 до 59 років вітчизняними підприємствами-лідерами, які мають відомі марки, є: “Світоч” (38,8% опитаних респондентів), “Корона” (35,2%), “Олейна” (34%), “Чумак” (33,4%) та “Оболонь” (22,2%) [152]. Натомість, низький рівень використання капіталу бренда вітчизняними підприємствами, на думку фахівців [190], обумовлений наявністю проблем, пов'язаних із: насиченістю товарних ринків; вихід на ринок відомих іноземних брендів; висока конкуренція на ринках; перебранованість (наприклад, 70 торгових марок горілки та 30 марок масла); необхідність значної кількості фінансових ресурсів для формування й просування бренду на ринок порівняно з ефективністю його використання та ін.

Порівняно із вітчизняними підприємствами, вирішенню проблеми формування й використання капіталу бренда в компаніях, які функціонують у розвинених економічних системах, приділяється значна увага. В цьому контексті показовими є точки зору деяких вчених і практиків. Так, виконавчий директор компанії Coca-Cola вказує на те, що всі підприємства (компанія Coca-Cola) й потужності завтра можуть згоріти дотла, натомість це не здійснить суттєвого впливу на цінність компанії; вона визначається репутацією марки та її популярністю. Керівники компанії Sunkist Growers, відзначаючи важливість бренду, наводять приклад, який полягає в тому, що апельсин – це апельсин...він завжди однаковий за виключенням апельсину від компанії Sunkist, для 80 відсотків споживачів цього продукту він – самий перевірений і надійний.

Динаміка капіталу бренда 20 найбільших світових компаній за 2006-2010 рр. представлена в табл. 1.1.

У результаті аналізу вартості капіталу бренда компаній – світових лідерів, виявлено суттєві трансформації. Зокрема, спостерігається зміна лідерських позицій за вартістю капіталу бренда у 2010 р. порівняно із 2006 р.: зросли (Google із 7 місця на 1 місце, IBM з 8 на 2 місце, Apple із 13 на 3 місце). Натомість, втратили свої позиції Microsoft, General Electric, Coca-cola, Marlboro, Wal-Mart, China Mobile та ін. Слід зазначити значне зростання вартості капіталу бренда високотехнологічних компаній, які функціонують у сфері комп'ютерних та інформаційних технологій. Серед 20 найдорожчих капіталу бренда, увійшли компанії, які здійснюють діяльність у сферах стільникового зв'язку, надання фінансових послуг, фаст-фуду, оптової та роздрібною торгівлі, виробництва й реалізації одягу. Заслужовують на увагу високі позиції вартості капіталу бренда Marlboro, який на протигагу здійснення активних заходів проти паління і його негативного впливу на здоров'я людини, демонструє зростання його вартості в 1,44 рази. Крім того, найбільшу динаміку зростання вартості капіталу бренда протягом останніх 5 років здійснювали компанії, які функціонують у сфері комп'ютерних й інформаційних технологій (Apple в 5,2 разів, Amazon. com в 4,6 разів, Google більш ніж в 3 рази, IBM майже в 2,4 рази).

У цьому контексті слід відзначити зростання вартості більшості капіталу бренда (19) протягом дослідженого періоду. Проте, вартість капіталу бренда General Electric за 2006-2010 рр. скоротилась на 19%.

Таким чином, за досліджений період більшість компаній забезпечили зростання вартості капіталу бренда, що позитивно впливає на розвиток цих підприємств. У розвинених економічних системах відбувається стрімкий розвиток компаній, які функціонують у сфері комп'ютерних та інформаційних технологій, що віддзеркалює сучасні тенденції, пов'язані із використанням у діяльності підприємств високих технологій та інтелектуального капіталу при зменшенні значення сировинно-орієнтованих галузей.

Таблиця 1.1

Динаміка капіталу бренда 20 найбільших світових компаній [245]

Назва капіталу бренда найбільших світових компаній	Вартість капіталу бренда, млрд.\$					Ранг за вартістю у 2006 р.	Ранг за вартістю у 2010 р.	i (2010 / 2006)
	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.			
<b>Google</b>	37,445	66,434	86,057	100,039	114,26	7	1	3,05
<b>IBM</b>	36,084	33,572	55,335	66,622	86,383	8	2	2,39
<b>Apple</b>	15,976	24,728	55,206	63,113	83,153	13	3	5,2
<b>Microsoft</b>	62,039	54,951	70,887	76,249	76,344	1	4	1,23
<b>Coca-cola</b>	41,406	44,134	58,208	67,625	67,983	3	5	1,64
<b>M'c Donalds</b>	28,985	33,138	49,499	66,575	66,005	9	6	2,28
<b>Marlboro</b>	39,51	39,166	37,324	49,46	57,047	4	7	1,44
<b>China Mobile</b>	39,168	41,214	57,225	63,113	52,616	5	8	1,34
<b>General Electric</b>	55,834	61,88	71,379	59,793	45,054	2	9	0,81
<b>Vodafone</b>	24,072	21,107	36,962	53,727	44,404	10	10	1,84
<b>ICBC (Asia)</b>	-	16,46	28,004	38,056	43,927	18	11	-
<b>Hewlett Packard</b>	19,732	24,987	29,278	26,745	39,717	12	12	2,01
<b>Wal-Mart</b>	37,567	36,88	34,547	41,083	39,421	6	13	1,05
<b>BlackBerry</b>	-	-	13,734	27,478	30,708	18	14	-
<b>Amazon. com</b>	5,983	5,964	11,511	21,294	27,459	17	15	4,59
<b>UPS</b>	21,829	24,58	23,610	27,842	26,492	11	16	1,21
<b>Tesco</b>	15,532	16,649	23,208	22,938	25,741	14	17	1,66
<b>Visa</b>	-	-	-	16,353	24,883	18	18	-
<b>Oracle</b>	13,913	17,809	2,904	21,438	24,817	16	19	1,78
<b>Verizon</b>	14,908	16,261	19,202	17,713	24,675	15	20	1,65

У структурі 20-ти найдорожчих капіталів бренда найбільшу питому вагу складають компанії, які функціонують у сфері інформаційних, комп'ютерних, інтернет та телекомунікаційних технологіях (рис. 1.1).



Рис 1.1 – Структура капіталу бренда за сферами діяльності компаній (за рейтингом BRAND)

Це обумовлено стрімким розвитком і значним зростанням вартості капіталу бренда компаній Apple, Google і IBM та стабільними позиціями Microsoft, Hewlett Packard, BlackBerry, Oracle.

У цьому контексті слід відзначити, що, суттєве зростання вартості капіталу бренда представника сфери інформаційних, комп'ютерних, інтернет, телекомунікаційних технологій компанії Google був обумовлений, за словами фінансового директора Millward Brown П. Уолша, фантастичними фінансовими показниками і вартістю акціонерного капіталу. Збільшення вартості капіталу бренда компанії Apple пов'язано із розробкою та випуском інноваційних продуктів, а саме: itouch, iPhone, Leopard, iPad та ін. [229]. Позиціювання IBM, Microsoft та ін. компаній, що протягом значного періоду часу випускають високоякісну та інноваційну продукцію, обумовили досягнення високих позицій капіталу бренду.

Значна питома вага капіталу бренда (15%) підприємств, які функціонують у сфері стільникового зв'язку обумовлено застосуванням активної рекламної компанії, гнучкої цінової політики, сучасних технологій. В цьому контексті, слід зазначити, що для забезпечення розвитку цих компаній здійснено рекламні дії, спрямовані на переконання існуючих споживачів витрача-

ти більше часу говорити на своїх мобільних телефонах. Таким чином, компанії стільникового зв'язку для укріплення відносин із споживачами витрачають значні фінансові ресурси на формування й використання капіталу бренда. Умовами, що забезпечили зростання вартості капіталу бренда компаній стільникового зв'язку є зниження цін на телефони та послуги стільникового зв'язку, введення загальноєвропейської послуги в цій сфері, впровадження 3G технологій з функціями відео дзвінків і завантаження ігрових функцій.

У структурі капіталу бренда за сферами діяльності суттєву питому вагу (15%) також займають компанії, які функціонують у сфері роздрібної торгівлі (див. рис. 1.1), що пов'язано із використанням сучасних технологій при здійсненні торгівельної діяльності. Зокрема, створення Інтернет-магазинів та продаж товарів через електронну мережу (Wal-Mart, Amazon. com).

Незважаючи на вплив і наслідки світової фінансової й економічної кризи, в структурі 20-ти найдорожчих капіталів брендів 10 % займають установи, що функціонують у фінансовій сфері (ICBC (Asia), Visa). Такі позиції обумовлені застосуванням сучасних технологій в сфері фінансових послуг, зростанням швидкості їх надання, спрощенням доступу до фінансових ресурсів, укріпленням зв'язків між менеджментом банку й акціонерами, а також значним розширенням клієнтської бази, зокрема на ринках, що розвиваються (Азійський регіон). Проте, відсутність у структурі капіталів брендів європейських та американських банківських установ обумовлено накопиченням внутрішніх негативних явищ, протиріччями в їх економічному розвитку та зовнішніми надзвичайними економічними умовами. Так, більшість британських та американських банківських установ стикаються з проблемами іпотечної кризи та зниженням платоспроможності населення. Значні державні борги країн Європейського Союзу (Греція, Італія, Іспанія, Португалія) свідчать про зниження привабливості європейського фінансового ринку, конкурентоспроможності та темпів розвитку фінансових установ.

У результаті аналізу структури вартості капіталу бренда за сферами діяльності встановлено, що високі позиції компанії M's Donalds (швидке харчування) обумовлено впровадженням в асортимент здорової та якісної продукції, і тим самим поверненням споживачів до ресторанів швидкого харчування. Слід зазначити, що до збільшення обсягів продажу призвело розширення цих ресторанів у країнах, що розвиваються. Зокрема, спостерігається динамічне зростання мережі ресторанів у країнах Азії.

Входження в структуру 20-ти найдорожчих капіталів брендів компанії, яка функціонує в сфері тютюнової галузі (Marlboro) обумовлено активною рекламною діяльністю та сформованими протягом декількох десятиліть.

Зростання вартості капіталу бренда в сфері краси і здоров'я пов'язано із популяризацією за останнє десятиріччя здорового способу життя населення. Словосполучення «модно бути красивим і здоровим» стає більш поширеним у суспільній думці. Водночас споживачі, наприклад, хочуть носити спортивну одягу та взуття, які є спортивним брендом і пов'язані з улюбленою командою або спортсменом. На збільшення вартості капіталу бренду на підприємствах, які функціонують у сфері краси і здоров'я, впливає також популяризація та високий рівень інформаційного забезпечення (Олімпійські ігри, Чемпіонати світу та Європи). Зростання інтересу населення Китаю до спортивних заходів, які відбуваються у Європі та США, проведення власної Олімпіади створює можливість до розвитку відомих спортивних брендів на цього значному споживчому ринку. Слід зазначити, що до зростання вартості капіталу брендів у сфері краси і здоров'я обумовлено переліком переваг, які запропоновано компаніями. Так, компанії, які випускають зубні пасту, запропонували, окрім існуючих переваг, що надає відповідна паста для зубів, додаткові переваги, які полягають в їх вибілюванні. Зростає вартість брендів у сфері випуску кремів для шкіри, які забезпечують її збереження та більш здоровий вигляд. Представлені переваги допомогли споживачам змінити сприйняття товарів особистої гігієни. Важливою тенденцією в сфері особистої гігієни є розробка і розширення товарів для забезпечення курортного відпочинку. Таким чином, постійний пошук нових переваг для забезпечення здорового способу життя, активна інформаційна політика, що пов'язує відомих спортсменів і спортивних команд із брендами, пошук нових більш якісних методів та способів створення здорової особистості дозволило створити передумови зростання брендів у сфері краси і здоров'я.

Вартість світових брендів категорії розкоші у 2008 р. складала приблизно 400 млрд.\$, і, незважаючи на негативні тенденції, обумовлено фінансовою та економічною кризою, до 2011 р. їх вартість зростатиме до 2 трлн. \$. Ця тенденція обумовлена пошуком нових груп споживачів на ринках, що розвиваються з визначенням так званої «нової розкоші» до якої відносяться товари та послуги з більш високим рівнем якості й смаку. Слід зазначити, що зростання вартості капіталу брендів розкоші обумовлено також розширенням сфери використання. Зокрема, бренди розкоші поширюються на галузь будівництва та відпочинку шляхом створення фірмових житлових комплексів та готелів. В умовах фінансової й економічної кризи та подолання її наслідків більшість споживачів намагаються вкладати грошові кошти, на їх думку, в більш стабільні та перспективні товарні групи, які відносяться до сфери розкоші.



Натомість, гальмує зростання вартості капіталу бренда підприємств, які функціонують в сфері розкоші, невирішеність або часткове вирішення проблем пов'язаних із соціальною відповідальністю цих компаній та екологічними аспектами, які знаходяться у фокусі уваги відповідних організацій захисту природи.

За останні роки спостерігається зниження вартості капіталу бренда компаній, які функціонують в сфері виробництва та реалізації моторних масел. Гальмування динаміки зростання вартості капіталу бренда у цій сфері обумовлено загостренням конкуренції. Поява на роздрібному бензиновому та інших мастильних ринках бренду «Лукойл», який активно виходить і функціонує на Європейському та Південно американському ринках. Негативні тенденції пов'язані із значним зростанням вартості енергоносіїв та сировини для виробництва моторних масел. До факторів гальмування відносяться й активізація діяльності організацій щодо захисту навколишнього середовища. До проблемних аспектів відноситься нестабільність в регіонах, які впливають на розвиток ринку нафти (Лівія, Іран).

У контексті розвитку капіталу бренда слід вказати на успішне функціонування страхових компаній за рахунок:

- зміни в їх брендінговій політиці, яку спрямовано на успіх у майбутньому;
- пошуку нових форм залучення клієнтів внаслідок посилення конкурентної боротьби;
- зростання обсягів пенсійного страхування, зокрема, у Північній Америці, Європі, Японії;
- розширення ринків страхових послуг за рахунок економік, які розвиваються. Наприклад, збільшення обсягів страхових послуг відбувається на ринку Китаю, оскільки лібералізовані адміністративні бар'єри, зростає середній клас та старіє населення;
- здійснення значних витрат на рекламу брендів страхових послуг.

Після деякого падіння (2009-2010 рр.) спостерігається незначне зростання на ринку автомобілів, що позитивно впливає на вартість капіталів брендів автомобільних компаній. Це обумовлено використанням сучасних матеріалів, технологій та методів управління. Водночас, слід зазначити на здійснення дій з боку державних інституцій на підтримку галузі (США, Німеччина та ін.). Зростання вартості капіталу бренда автомобільних компаній обумовлено також збільшенням ринків автомобілів у державах, що розвиваються (Азія, Латинська Америка, Східна Європа, Росія). Проте, другий виток фінансової й економічної кризи, може негативно вплинути на розвиток ринку автомобілів, що пов'язано із зниженням платоспроможності покупців і диспропорціями й асиметріями, які характеризують функціонування світового ринку, в цілому.

У результаті аналізу стану та особливостей використання капіталу бренда встановлено, що в сучасних економічних умовах компанії – світові лідери у відповідних галузях економіки, для забезпечення свого розвитку важливу увагу приділяють формуванню та використанню капіталу бренда. Більшість компаній з високою вартістю капіталу бренда функціонують у сферах: стільникового зв'язку, технологій, розкоші, краси та здоров'я, фастфуду. Знижується вартість капіталу бренда компаній, які здійснюють діяльність у сфері моторних масел, автомобілебудування, фінансових послуг та ін. Представлені тенденції у вартості капіталу бренда відображають зміни, які пов'язані із трансформаціями, спрямованими на зростання ролі більш технологічних та наукомістких сфер, одним із важливих факторів яких є капітал бренд. Суттєве зростання вартості капіталу бренду в сфері розкоші, краси та здоров'я, фастфуду обумовлено тим, що більшість споживачів активно реагують на зміни, які відбуваються в цих сферах. Так, отримання більш доступної брендової розкоші, використання сучасних технологій та інформаційна політика, широке впровадження здорового способу життя, асоціювання бренду, із відомими спортсменами, впровадження в асортимент більшості фастфудів здорової їжі. Проте в рейтингу 100 відомих світових капітал брендів відсутні вітчизняні компанії, які, тим самим, програють відомим брендам у конкурентній боротьбі, що негативно впливає на їх розвиток.

Слід зазначити, що в результаті аналізу рейтингу 20 найбільш дорогих капіталів бренду Росії у 2010 р. (рис. 1.2) [205, 211] встановлено лідерство телекомунікаційних підприємств МТС та Beeline.

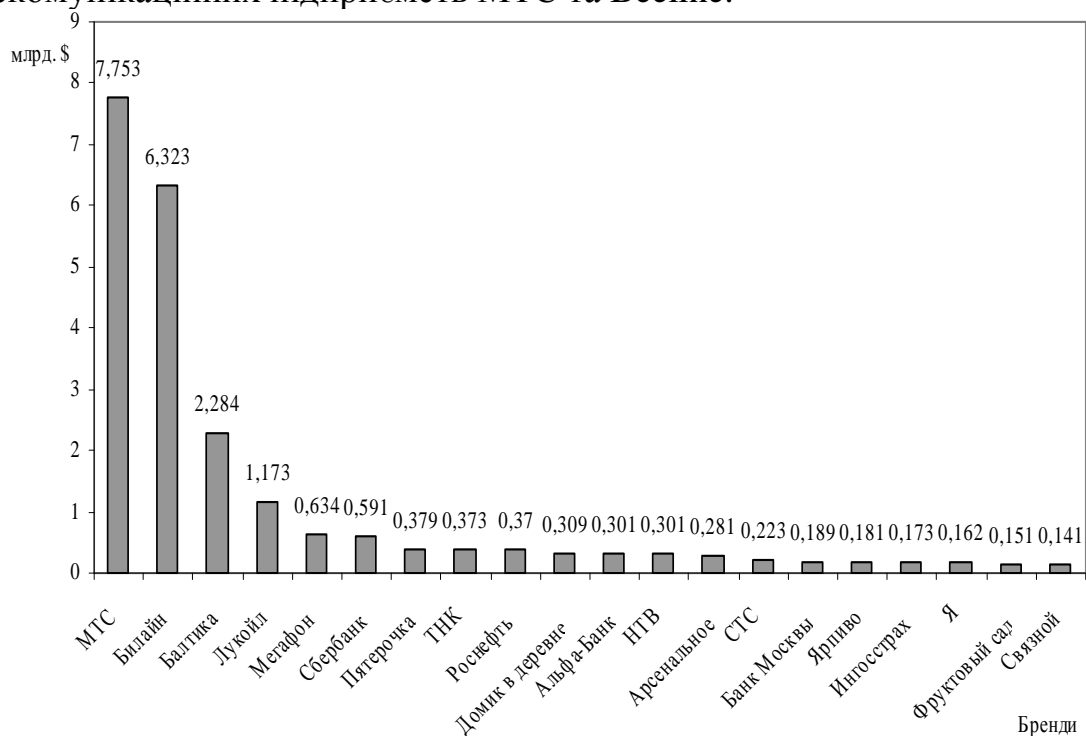


Рис. 1.2 – Вартість капіталів бренду 20 російських підприємств [205], млрд. \$

До представлених 20-ти капіталів бренду увійшли ще два телекомунікаційні підприємства Мегафон (634 млн. \$) і Связной (141 млн. \$). Капітал бренди цих компаній займають найбільшу питому вагу серед 20-ти найдорожчих російських капіталів бренду. На відміну від 20-ти найдорожчих світових капіталів бренду, де динамічний розвиток демонструють високотехнологічні Інтернет компанії та підприємства, що розробляють програмне забезпечення, капітал бренди цих компаній відсутні. Значне представництво демонструють капітал бренди, які функціонують у сферах: пивобезалкогольний (Балтика – 2,284 млрд. \$ (3 місце), Арсенальное – 0,281 млрд. \$ (13 місце), Ярпиво – 0,181 млрд. \$ (16 місце), нафтопереробній галузі (Лукойл – 1,173 млрд. \$ (4 місце), ТНК – 0,373 млрд. \$ (8 місце), Роснефть – 0,37 млрд. \$ (9 місце), надання банківських послуг (Сбербанк – 0,591 млрд. \$ (6 місце), Альфа-Банк – 0,301 млрд. \$ (11 місце), Банк Москви – 0,189 млрд. \$ (15 місце). Слід зазначити, що в представленому рейтингу капіталів бренду 20% займають бренди телевізійних компаній: НТВ – 0,301 млрд. \$ (12 місце), СТС – 0,223 млрд. \$ (14 місце). Аналогічні позиції займають капітал бренди, компаній, які функціонують у сфері виробництва соків: Я – 0,162 млрд. \$ (18 місце), Фруктовий сад – 0,151 млрд. \$ (19 місце). Лише по одному капіталу бренда представлені сфери: оптової та роздрібної торгівлі (Пятерочка – 0,389 млрд. \$ (7 місце), харчової промисловості (Домик в деревне – 0,309 млрд. \$ (10 місце), страхової діяльності (Ингосстрах – 0,173 млрд. \$ (17 місце).

Підсумовуючи результати аналізу вартості капіталів бренду російських компаній необхідно звернути увагу на зростання підприємств у телекомунікаційній сфері. Це пов'язано із динамічним розвитком представленого ринку в російській економіці, активним залученням споживачів, рекламні дії, посилення конкуренції й загальними тенденціями, що характерні сфері телекомунікаційних послуг на ринках, що розвиваються. Висока питома вага капіталів бренду, які представлені компаніями, що функціонують у сфері виробництва пивобезалкогольної продукції пов'язано із певними традиціями російських покупців щодо споживання цієї продукції, активною рекламною політикою та ін.

У цьому контексті, слід зазначити, що значна питома вага капіталу бренда компаній нафтопереробної галузі пов'язана із процесами, спрямованими на об'єднання підприємств і монополізацію цього ринку, значним впливом держави на розвиток представленого ринку, лобіювання інтересів цих підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках з боку державних органів управління та ін.

Незважаючи на вплив фінансової й економічної кризи, певною недовірою споживачів до банківських установ та іншими трансформаційними процесами, їх питома вага в структурі ринку російських капіталів бренду значна, що пов'язано із активною політикою спрямованою на сприйняття брендів споживачами та здійснення ребрендингової політики (Сбербанк), певним рівнем інноваційності щодо надання послуг (Альфабанк), активною рекламною компанією (Банк Москви). У таких умовах саме бренди компаній, що орієнтовані на розвиток телекомунікацій та харчового ринку мають пріоритетне значення.

Натомість, сукупна вартість 20-ти найдорожчих російських капіталів бренду не перевищує персональну вартість капіталів бренду аналогічного рейтингу для світових компаній. В структурі російського ринку капіталів бренду на лідерських позиціях відсутні високотехнологічні підприємства, що негативно впливають на розвиток економіки, в цілому й обумовлюють відставання російських компаній, їх низьку конкурентоспроможність на світових і вітчизняних ринках. Значна питома вага сировинно-орієнтованих компаній (Лукойл, ТНК, Роснефть) вказує на вирішення тимчасових економічних завдань без орієнтації на стратегічний розвиток на основі впровадження сучасних технологій.

## **1.2. Стан та тенденції розвитку ринку капіталу бренда в Україні**

Для оцінки капіталу бренда українських підприємств використовується методика, яку запропоновано агентством MPP Consulting, головним завданням якої є визначення рейтингу 100 найдорожчих вітчизняних брендів. Використовуючи інформацію цього агентства на рис. 1.3 представлено вартість 20-ти найдорожчих українських капіталів бренду.

У результаті аналізу вартості капіталу бренда за даними агенства MPP Consulting [206] встановлено, що лідерами є підприємства, які функціонують в лікерогорілчаній й пивобезалкогольній сферах. Перші чотири компанії за величиною капіталу бренда представляють ці сфери: Nemiroff – 404 млн. \$, Оболонь – 322 млн. \$, Чернігівське – 274 млн. \$, Хортиця – 197 млн. \$ (див. рис. 1.3).

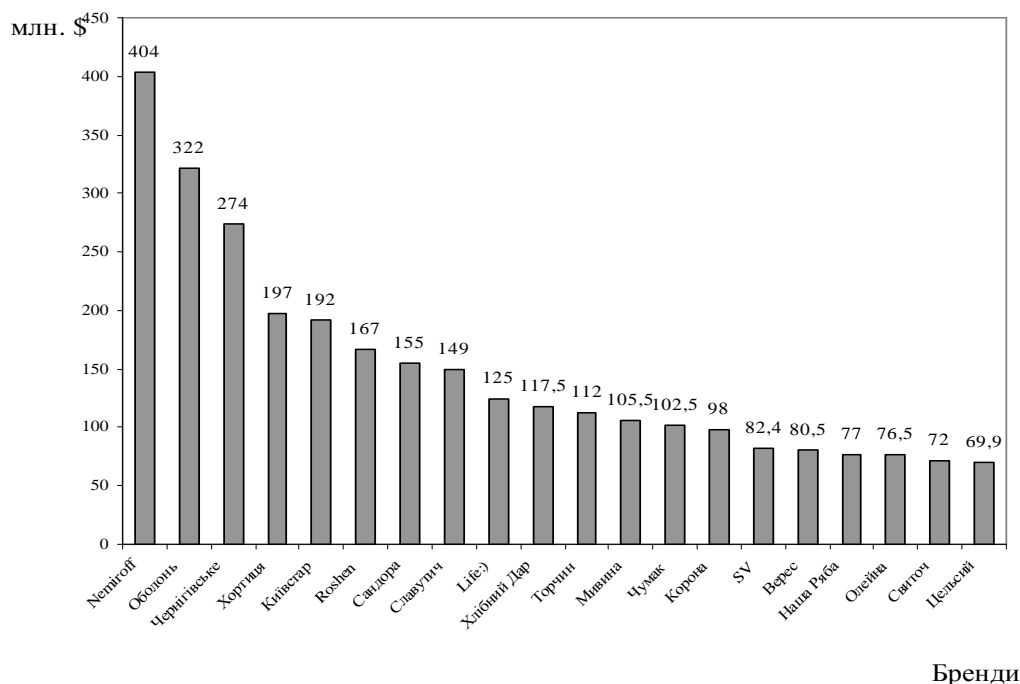


Рис. 1.3 – Надорожчі вітчизняні капітал бренди  
(за даними агентства MPP Consulting) [206]

Крім того, серед двадцяти вітчизняних найбільш вартісних капіталів бренду ще п'ять підприємств представляють ці сфери: Сандора – 155 млн. \$ (7 місце), Славутич – 149 млн. \$ (8 місце), Хлібний Дар – 117,5 млн. \$ (10 місце), SV – 82,4 млн. \$ (15 місце), Цельсий – 69,9 млн. \$ (20 місце). Інші компанії за вартістю капіталу бренду представляють телекомунікаційну сферу (Київстар - 192 млн. \$ (5 місце), Life:) - 125 млн. \$ (9 місце), кондитерську промисловість (Roshen - 167 млн. \$ (6 місце), Корона – 98 млн. \$ (14 місце), Світоч – 72 млн. \$ (19 місце), харчову промисловість (Торчин – 112 млн. \$ (11 місце), Мивина – 105,5 млн. \$ (12 місце), Чумак – 102,5 млн. \$ (13 місце), Верес – 80,5 млн. \$ (16 місце), Наша Ряба – 77 млн. \$ (17 місце), Олейна – 76,5 млн. \$ (18 місце).

Таким чином, у результаті аналізу встановлено, що серед 20 надорожчих вітчизняних капіталів бренду найбільшу питому вагу (45%) складають підприємства, бренди яких використовуються в лікерогорілчаній та пивобезалкогольній сферах. У представленій структурі 30% питомої ваги складають підприємства, капітал бренди яких використовуються у харчовій промисловості. Таке суттєве представництво капіталів бренду, що використовуються у лікерогорілчаній, пивобезалкогольній та харчовій сферах пов'язано з високим попитом на представлену продукцію та ментальними особливостями населення, яке демонструє значний рівень її споживання. Низька питома вага вартості капіталів бренду телекомунікаційних компаній (20%) та відсутність високотехнологічних підприємств серед лідерів свідчить про низький рівень

інноваційності вітчизняної економіки і значне відставання від траєкторій й напрямів трансформацій, що відбуваються на ринках капіталів бренду розвинених економічних систем.

Слід зазначити, що для оцінки вартості вітчизняних корпоративних капіталів брендів використовується методика, яку запропоновано в рамках проекту “ГВардия 500” [180], що має важливе значення для визначення напрямів і особливостей трансформаційних процесів, які відбуваються на ринку корпоративних капіталів бренду. Вартість 10-ти найбільш дорогих корпоративних капіталів бренду представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Вартість корпоративних капіталу бренду вітчизняних корпорацій в 2010 р.

Назва корпорацій	Назва капіталу бренду	Вартість капіталу бренду, млрд. грн.
1. АТ «Систем капітал менеджмент»	«СКМ»	62,90
2. Корпорація «Метінвест»	«Метінвест»	35,80
3. VimpelCom Ltd.	«Київстар»	13,40
4. ПАТ «Укрнафта»	«Укрнафта»	11,10
5. ПАТ «Арселор Миттал Кривой Рог»	«ArcelorMital»	6,70
6. ПАТ «МТС УКРАЇНА»	«МТС»	4,80
7. ПАТ «Донецьксталь» — металургійний завод»	«Донецький Металургійний Завод»	4,75
8. ПАТ «Крюковський вагонобудівельний завод»	«Крюковський вагонобудівельний завод»	4,70
9. ДП НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»	«ЕнергоАтом»	4,40
10. Корпорація «Филип Моррис Интернешнл»	«PHILIP MORRIS»	4,30

Таким чином, у результаті дослідження вартості корпоративних капіталу бренда встановлено, що сумарна вартість 10-ти найбільш дорогих вітчизняних корпоративних брендів складає 152,85 млрд. грн. або 19,11 млрд. \$, які не перевищують вартість одного із капіталів бренду, які входять до рейтингу 20-ти найдорожчих брендів світу. Це свідчить про низьку вартість вітчизняних корпоративних капіталів бренду, що негативно впливає на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість вітчизняних корпорацій порівняно із зарубіжними аналогами. Проведений аналіз вказує на відсутність у представлених вітчизняних рейтингах будівельних підприємств з високою вартістю капіталу бренда, що значно гальмує їх розвиток, знижує конкурентоспроможність і обмежує можливості залучення інвестиційних ресурсів.

Порівнюючи структурні особливості та вартість вітчизняного капіталу бренда з відповідними російськими аналогами, то необхідно виділити характерні відмінності:

1. До рейтингу 20-ти найдорожчих вітчизняних брендів увійшло всього два телекомунікаційні підприємства, відповідно представництво в рейтингу російських брендів три телекомунікаційні підприємства. Відрізняються вартістю брендів та їх місцями. Якщо вітчизняні телекомунікаційні підприємства займають 5 місце (Київстар) і 9 місце (Life:), то російські бренди є лідерами. Крім того, останні за вартістю капіталу бренда значно перевищують вартість представленого капіталу бренда вітчизняних підприємств.

2. На відміну від українських брендів, до відповідного рейтингу російських брендів увійшли підприємства, які функціонують у сфері програмного забезпечення, що відповідає сучасним тенденціям розвитку економічних систем.

3. У рейтингу 20-ти найдорожчих вітчизняних капітал брендів відсутні банківські установи, що не відповідає тенденціям російських брендів (ВТБ та Альфа-банк).

4. Ресурсна орієнтованість російської економіки відображається на вартості капіталу бренду підприємств Лукойл та ТНК, які функціонують у нафтопереробній галузі та торгівлі паливно-мастильними матеріалами. Відповідно подібні вітчизняні бренди відсутні у представленому рейтингу.

Ознаками, що поєднує структури вартості вітчизняних та російських брендів – це високе представництво підприємств, що займаються виробництвом лікерогорілчаної, пивобезалкогольної продукції та продуктів харчування.

Слід зазначити, що, порівняно з найдорожчими закордонними капіталами бренду, вартість українських аналогів значно нижча. Зокрема, сукупна вартість 20-ти найдорожчих вітчизняних капіталів бренду складає всього 12% від сукупної вартості 20-ти найдорожчих російських капіталів бренду і не перевищують вартості ні одного із 20-ти найдорожчих світових капіталів бренду.

Отже, протягом років незалежності в Україні не побудовано розвиненого ринку капіталу бренда, у цілому, і в будівельній галузі, зокрема, що негативно впливає на інвестиційну та фінансову привабливість будівельних підприємств. Слід також зазначити, що в сучасних надзвичайних економічних умовах наявність капіталу бренда дозволяє забезпечити високий рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств порівняно із закордонними компаніями, що обумовлено бажанням споживачів витратити значні фінансові ресурси на придбання будівельної продукції в релевантний та диференційований капітал бренд, який має високий, на їх думку, рівень споживчої довіри.

Таким чином, у результаті аналізу сучасних тенденцій стану та розвитку капіталу бренда встановлено, що розвиненим економічним системам відповідає розвинений ринок капіталу бренда, у системах, які розвиваються (українська та російська), відповідає низький рівень функціонування й розвитку ринку капіталу бренда. До основних причин, які гальмують розвиток капіталу бренда, визначених на прикладі розвитку ринку капіталу бренда у Росії, що в певній мірі віддзеркалюється і на українському ринку капіталу бренда, відносяться: недосконале законодавство з охорони товарних знаків, відсутність об'єктивної інформації про зовнішнє середовище, низький рівень інтелектуального капіталу підприємств, не маркетинговий тип мислення керівництва, нерозвиненість ринкового менталітету, порушення в організаційній структурі, хронічна нехватка коштів на розвиток маркетингу на підприємстві, зокрема на розробку брендингової політики [183].

Враховуючи вищезазначене, слід вказати, що в сучасних економічних умовах необхідно змінювати та переосмислювати підходи до формування й використання капіталу бренда, його управління на вітчизняних підприємствах, де впровадження й застосування капіталу бренда або здійснюється залишковим принципом, або, взагалі, не враховується при формування й реалізації напрямів розвитку підприємств.

### **1.3. Бренд: сутність, характеристика та особливості формування**

На формування й використання капіталу бренда, його розвиток впливає на брендову політику, в якій важливе значення має сутнісні характеристики та особливості формування бренду.

Досвід розвинених економічних систем свідчить, що вплив брендів на розвиток підприємств за останні десятиріччя зростає. Так, за дослідженнями Сітібанку (США) практики функціонування американського фондового ринку протягом 15-ти років, показано, що вартість акцій компаній, що випускають відомі торгові марки, перевищувала середньоринкову на 15-20 %. За під-



рахунками банку, на сьогоднішній день для 500 найбільших світових корпорацій співвідношення ринкової та балансової вартості складає 8:1, тобто матеріальні активи забезпечують лише близько 12 % від їх ціни, а решта – нематеріальні активи.

У результаті аналізу існуючих теоретико-методологічних положень, визначені підходи до сутності бренду підприємств (табл. 1.3).

Отже, в результаті узагальнення теоретико-методологічних підходів встановлено, що бренд підприємства - це комплексна категорія, що визначається як довгостроковий нематеріальний актив, який складається із сукупності предметних, репутаційних, емоціональних характеристик спрямованих на забезпечення найвищого рівня споживчого сприйняття брендового товару, їх позитивних асоціацій або вражень, спрямованих на розвиток підприємств, що має вартісну оцінку.

Для забезпечення управління брендом необхідно чітко розділяти поняття «бренд», «торгова марка», «товарний знак». У більшості існуючих наукових підходах бренд є синонімом торгового знаку або «відомої» торгової марки, в який включається торговий знак. На нашу думку, ці поняття мають різне трактування й теоретико-методологічний базис.

Торгова марка визначається як знак або індикатор, що відображає відмінності, які використовуються фізичними або юридичними особами для ідентифікації унікальності товарів або послуг для споживачів із метою забезпечення їх конкурентних переваг. При використанні торгової марки особлива увага фокусується на її захисті, як інтелектуальної власності компаній. Реєстрація, порядок використання торгової марки, її правовий статус визначається Цивільним кодексом, Господарським кодексом, Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», Паризькою конвенцією про охорону промислової власності, Мадридською угодою про міжнародну реєстрацію знаків та ін.

Так, відповідно до Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» визначено, що порушенням прав власника на торгову марку вважається:

- нанесення без згоди власника зареєстрованого знаку для товарів і послуг на будь-який товар, упаковку, в якій знаходиться такий товар, вивіску, етикетку;
- зберігання такого товару із вказаним нанесенням знаку з метою пропозиції його продажу, імпорту та експорту;

Таблиця 1.3

## Теоретико-методологічні підходи до сутності бренду підприємств

№ з/п	Автор(и)	Характеристика підходу	Позитивні сторони	Негативні сторони
<b>1. Предметний (символьний) підхід</b>				
1.	Ф. Котлер [108, 109]	Бренд – це ім'я, термін, знак, символ, рисунок або їх комбінації, які необхідні для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців і диференціації їх від товарів й послуг конкурентів.	Характеризує предметні або якісні характеристики товару, які дозволяють його визначати як бренд. Це створює можливість для постійних візуальних трансформацій та змін, здійснення рекламних та репутаційних заходів для зміцнення бренду на ринку.	Будь-який товар має предметні або якісні характеристики. Тому, за такою логікою, будь-який товар може бути брендом. Предметні характеристики бренду є важливими його ознаками. Натомість, у рамках цього підходу не приділяється значної уваги іншим важливим характеристикам бренду: враженням, психологічним аспектам, споживчій поведінці, асоціаціям та ін. Крім того, не фокусується увага на важливій ознаці бренду – його функціональності.
2.	В. Мюллер [151]	Бренд – це клеймо, тавро, марка, фабрична марка.		
3.	М. Яненко [226]	Бренд відображається у символах або словах, які можуть бути або унікальними й особливими, або можуть бути звичайними (повсякденними).		
4.	П. Туоминен [278]	Бренд - це термін, знак, символ або дизайн чи комбінація, які необхідні для ідентифікації товарів або послуг одного споживача із групи продавців і диференціації їх від конкурентів		
5.	Ю. Моногорова, Е.	Бренд – це синонім торгівельної марки, де важливе значення мають візуальні і вербальні ха-		

№ з/п	Автор(и)	Характеристика підходу	Позитивні сторони	Негативні сторони
	Пригунова [150]	рактеристики.		
6.	Вікіпедія [49, 50]	Бренд – це термін, який символізує комплекс інформації про компанію, продукт або послугу. Визначається два підходи до сутності бренду: місія та індивідуальні атрибути: назва, логотип й інші візуальні елементи (шрифти, дизайни, цвітові схеми і символи), які дозволяють виділити компанію або продукт порівняно з конкурентами; образ, імідж, репутація компанії, продукту або послуги перед клієнтами, партнерами, громадськості.		
7.	Дж. Брунер [39]	Розглядається бренд як торгівельна марка, в якій зосереджені набір цінностей та атрибутів.		
2. Функціональний підхід				
8.	Лора і Ел Райс [176, 177, 178]	Фокусується увага на можливості бренду впливати на психологію і поведінку покупця через його унікальність або неповторність, що формує у споживача високий рівень довіри до бренду та його якості.	В рамках цього підходу визначається спрямованість бренду на вирішення складних функціональних	Привалювання однієї характеристики(функціональної) над іншими (предметної, якісної, емоціональної та ін.) призводить до дизбалансу й відсутно-

№ з/п	Автор(и)	Характеристика підходу	Позитивні сторони	Негативні сторони
9.	А. Длигач та Н. Писаренко [75]	Бренд - синонім торгівельної марки, яка встановлює і підтримує взаємовідношення із споживачами шляхом пропозиції визначеної обіцянки (торгівельного контракту), яка сприяє формуванню унікального образу в свідомості споживача, пов'язаного з додатковими цінностями.	завдань, які знаходяться в трикутнику компанія – споживач – партнери (конкуренти).	сті системності, комплексності при формування теоретико-методологічного базису до сутності категорії «бренд».
<b>3. Емоціональний підхід</b>				
10.	Д. Кнапп [261]	Бренд – це сума всіх вражень, що склались і отримані споживачами, які затвердились в їх розумі на основі сприйманих емоцій та функціональних вигод.	Дозволяють виявити рівень відношення до бренду споживачів, партнерів, конкурентів на основі психологічних, емоціональних, асоціативних та ін. характеристик.	Виникають складності щодо оцінки формування й використання бренду на основі психологічних, емоціональних, асоціативних та ін. характеристик.
11.	П. Буш та М. Хьюстон [234], П. Фелдвік [214]	Характеризують бренд як сукупність вражень або набір сприйняття, які склались у свідомості споживача		
12.	К. Келлер [96, 97, 98, 257, 258, 259]	Бренд визначається як асоціації, що залишаються в пам'яті споживача. Відповідно до його концепції виділяються три категорії бренду: атрибути, вигоди, відношення до бренду.		

№ з/п	Автор(и)	Характеристика підходу	Позитивні сторони	Негативні сторони
13.	Дж. Грегорі [60]	Характеризує бренд як сукупність ознак, які уособлюють сприйняття організації та відповідають потребам споживачів, як гарантія передбачуваності поведінки компанії.		
4. Вартісно-орієнтований підхід				
14.	К. Бове та У. Аренс [33]	Розглядають бренд як набір унітарних та символічних цінностей, які необхідні для задоволення функціональних, соціальних, психологічних, економічних та інших потреб споживача.	У рамках цього підходу визначається вартість бренду, що підвищує рівень сприйняття бренду та його управління.	При визначенні бренду не всі ознаки та характеристики (психологічні, емоціональні та ін.) мають вартісну оцінку, що ускладнює застосування цього підходу
15.	Л. де Чернатоні [219, 235]	Бренд - це унікальна додаткова цінність, яка відповідає потребам покупця найкращим чином.		
16.	Л. Вуд [52]	Визначає бренд як довгостроковий актив, який є в розпорядженні підприємства		

№ з/п	Автор(и)	Характеристика підходу	Позитивні сторони	Негативні сторони
<b>5. Комплексний підхід</b>				
17.	Е. Голубков [55]	Характеризує бренд як торгівельну марку, як торговий знак, як символ додаткової цінності, як сукупне представлення про продукт та характеристика зв'язків між покупцями й виробниками, як визначення рівня популярності товару	Дозволяє визначити бренд як комплексну категорію, в якій враховані як кількісні, так і якісні характеристики, що дозволяє здійснювати повну оцінку та управління формуванням та використанням бренду.	При визначенні деяких характеристик існують ускладнення, пов'язані з відсутністю інформації та певним рівнем суб'єктивності при використанні методу експертних оцінок.
18.	Д. Огілві [156]	Бренд розглядається через призму сукупних характеристик та ознак, які включають ім'я, упаковку, ціну, історію та ін.		
19.	О. Кендюхов та ін. [100]	Бренд розглядається як комплекс функціональних, емоційних та самовиражаючих обіцянок цільовому покупцеві		

- використання торгової марки в час пропозиції й надання будь-якої послуги, для якої знак зареєстрований;
- використання торгової марки у діловій документації, в рекламі, мережах Інтернет та ін.

В існуючій практиці захисту інтелектуальної власності у вітчизняних судах знаходяться справи, які пов'язані з:

- використанням однієї торгової марки різними підприємствами;
- застосуванням відомих географічних, історичних, особистих та ін. назв при реалізації продукції;
- використанням відомих торгових марок іншими підприємствами;
- захистом від контрафактної продукції;
- наявністю недобросовісної конкуренції.

У цьому контексті показовими є приклади захисту торгової марки з боку французьких компаній, пов'язаних із боротьбою щодо використання назв «Шампанське», «Коньяк». У вітчизняній практиці також є приклади захисту торгових марок «Миргородська», «Торчин», «Хлібний дар», «ТНК» та ін. Проте, це лише окремі випадки без відсутності комплексних дій щодо забезпечення захисту торгових марок та попередження розвитку в цій сфері негативних наслідків. Слід зазначити, що способи захисту торгової марки у вітчизняній практиці наступні:

- адміністративно-правовий захист через Антимонопольний комітет, органи Державної митної служби, Державного департаменту інтелектуальної власності України, органи внутрішніх прав;
- судовий захист прав інтелектуальної власності, який спрямований на захист торгової марки через судові органи.

Таким чином, торгова марка суттєво впливає на сприйняття споживачами товару, забезпечення конкурентоспроможності компанії й продукції, проте при її використанні особливу увагу слід приділяти її захисту, як інтелектуальної власності підприємств.

Товарний або торговий знак це візуальне визначення, яке спрямовано на споживчу ідентифікацію товарів від товарів інших виробників шляхом здійснення реєстрації та охорони на основі діючого законодавства (слова, рисунки, слогани та ін.). Найбільш відомими торговими знаками є

- світові: Apple, Adidas, Kodak та ін.;
- вітчизняні: Олейна, Чумак, Оболонь.

Основним призначенням торгового знаку є забезпечення ідентифікації підприємства або продукції шляхом візуальних, словесних та ін. засобів. У цьому контексті також залишаються значні проблеми, пов'язані із захистом торгового знаку від недобросовісної конкуренції.

Таким чином, враховуючи теоретичний базис та особливості використання бренду, торгових марок та торгових знаків визначені наступні відмінності:

- бренд спрямований на забезпечення найвищого рівня споживчого сприйняття товару, його позитивних асоціацій або вражень, конкурентних переваг, які мають довгостроковий характер, орієнтованих на розвиток компанії, що складається із предметних, репутаційних, емоціональних характеристик;
- торговий знак орієнтований на споживчу ідентифікацію товарів або послуг шляхом використання візуальних інструментів на основі його правового забезпечення;
- торгова марка забезпечує ідентифікацію унікальності товарів або послуг для формування конкурентних переваг шляхом використання торгових знаків та інших інструментів на основі її правового забезпечення і враховуючі соціально-економічне та ринкове значення марки, створює відмінності від товарів-конкурентів.



## РОЗДІЛ 2

### КАПІТАЛ БРЕНД БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

#### 2.1. Аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств

Одним із проблемних аспектів формування й використання капіталу бренда на вітчизняних будівельних корпоративних підприємствах є відсутність єдиних підходів до його визначення, виявлення особливостей його формування й використання.

Враховуючи широту поглядів на категорію «капітал бренд», заслуговує на увагу точка зору відомого американського вченого й фахівця Д. Аакера, який сфокусував увагу при визначенні цієї категорії на сукупності активів або пасивів, пов'язаних із марочною назвою та символом, яка збільшує і (або) зменшує цінність товару або послуги для фірми і (або) для клієнтів цієї фірми [17]. Більш того, він вказує на те, що капіталом марки називають ділову репутацію, накопиченою торгівельною маркою і є результатом минулої маркетингової діяльності [227, 228]. Обґрунтовуючи теоретичні положення щодо формування й використання капіталу бренда, Д. Аакер приходить до висновку, що ця економічна категорія відіграє суттєву роль у портфелі брендів та визначається компанією, яка буде постачати і відповідати за пропозиції, які клієнти будуть покупати або використовувати.

При визначенні капіталу бренда, П. Фелдвик [214] розглядає його як системну категорію, де важливими аспектами є цінність бренду, прив'язаність до споживача та сукупність вражень і асоціацій споживача, що визиває бренд. Таким чином, в його концепції капітал бренд підприємства поєднує ціннісні та психологічні ознаки, які створюють можливість для реалізації бренду і формування відповідної політики. Важливою ознакою капіталу бренда по П. Фелдвіку є його дуалізм, який характеризується, з одного боку, вартістю бренду для компанії, а, з іншого боку, вартістю бренду для споживача. Це створює складності при визначенні капіталу бренда. Водночас дозволяє виявити відповідні особливості та характеристики для споживачів та компаній, і, насамперед, запропонувати управлінські дії до формування й використання капіталу бренда. Б. Ванекен [44] при визначенні капіталу бренда фокусує увагу на обґрунтуванні його як комерційної цінності всіх асоціацій та очікувань, які є у людей відносно організації та її товарів і послуг, і які

виникли внаслідок досвіду спілкування споживачів з нею, комунікацій та сприйняття її бренду протягом відповідного часу. Він приходить до висновку, що корпоративний бренд займає найвище положення в ієрархії брендів. Корпоративний брендинг асоціює ім'я корпорації з індивідуальним ім'ям бренду та використовується для всіх продуктів, які виробляються підприємством.

Фахівець у сфері управління брендами корпорацій А. Чичилимов зосереджує увагу на функціональних особливостях корпоративного бренду, який є практичним інструментарієм для управління бізнесом, що дозволяє досягти результатів. Причому для оцінки капіталу бренду він пропонує використовувати систему показників за критеріями «знання – оцінка - відношення» [220].

По Ж.-Н. Капфереру капітал бренд визначається ступенем взаємозалежності вартості бренду і відношення до нього споживачів [93]. Розділяючи подібну точку зору, К. Келлер виділяє споживчу цінність бренду у взаємозалежності між брендовим товаром та його небрендовими аналогами. Слід зазначити, що в цьому контексті, значною кількістю фахівців особлива увага приділяється оцінці якісним та психологічним ознакам бренду: типу, перевагам, силі, унікальності [74, 75, 78, 97, 98, 99, 204, 241, 250], особливостям управління бренду та капіталу бренда [20, 22, 23, 31, 36, 38, 43, 54, 82, 83, 90, 162, 198, 208, 253, 266, 267, 268]. Важливе значення мають інструменти та напрями щодо використання капіталу бренда на підприємствах [1, 6, 41, 57, 79, 82, 125, 126, 153, 163, 168, 169, 170, 187, 195, 231, 260, 264].

Заслуговує на увагу визначення капіталу бренда, що здійснюється фахівцями компанії Ison, які його складовими елементами визначили імідж (характеристики та ознаки, сприймані споживачами) та активи (довгострокові зміни у перевагах споживачів та інвестиції в бренд). Трансформуючи представлений підхід К. Пуліг визначає капітал бренду на основі двох складових:

- усвідомленість про бренд – визначає наскільки добре відомий представлений бренд;
- імідж бренду – характеризує уявлення про бренд [172].

У контексті оцінки капіталу бренда підприємства він виділив основні елементи брендингу (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Основні елементи брендингу

К. Пуліг вказує на те, що представлені елементи брендингу, особливості їх формування й використання впливають на капітал бренд підприємств й визначає контури позиціювання бренду на ринку та зміст маркетингу, враховуючи трансформаційні умови господарювання. Причому кожний з цих елементів визначає імідж бренду і формує відношення до клієнта бренду та визначає відповідні точки диференціації від конкурентів.

Проте, складним є визначення представлених складових капіталу бренду і оцінка абсолютної вартості бренду порівняно з іншими «брендовими» товарами. На відміну від попередніх поглядів, фахівці компанії Young&Rubicam капітал бренд визначають на основі чотирьох складових:

- ✓ диференціація;
- ✓ релевантність;
- ✓ оцінка;
- ✓ знання [279].

Визначення цих елементів, у більшості випадків, кількісних та якісних ознак бренду не дозволяє отримати грошову оцінку капіталу бренду, що негативно впливає на можливість його управління та визначення впливу капіталу бренду на діяльність підприємства й споживчі переваги та смаки споживачів. Слід вказати на суб'єктивний характер визначення представлених детермінантів капіталу бренду підприємств.

Фахівці компанії Brand Barometer Emnid/Horizont [232] при визначенні бренду фокусують увагу на критеріях, які відображають споживчі відношення до брендового товару. Базуючись на припущенні, що бренд має кількісну оцінку, в рамках моделі McKinsey, капітал бренд підприємства враховує питому вагу ринку у довгостроковому періоді, величину надбавки до ціни, розмір витрат на маркетингові дослідження щодо брендового товару, можливість для збільшення фінансового важеля при використанні бренду на інших ринках, розширення асортименту продуктів та ліцензуванні. Такий підхід дає можливість визначити капітал бренд підприємств на основі як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Водночас, не враховані фактори, що відображають функціональні ознаки бренду.

Ототожнюючи поняття «марочний капітал» і «капітал бренд» (з англ. ці поняття характеризують brand equity) Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг [109] розглядають їх як додаткову цінність, які товар, що асоціюється з відповідною торгівельною маркою.

Розділяючи погляди представлених авторів, Е. Голубков при визначенні капіталу бренда розглядає поняття вартості торгової марки, яка є марочним капіталом, що визначений в грошових одиницях. Він чітко вказує на те, що капітал бренд є нематеріальним активом, який приносить прибуток, включається в баланс компанії й може бути проданий [55]. У цьому контексті слід зазначити, що капітал бренд складається із сукупності показників, що забезпечують додатковий поточний або майбутній грошові потоки і визначаються споживчим капіталом та внутрішнім капіталом.

Такий підхід є досить поширеним і відображає важливі функціональні ознаки капіталу бренда підприємств, який спрямований на отримання економічного ефекту. Натомість, Е. Голубков ототожнює поняття «бренд» і «капітал бренд» підприємств, не проводячи чіткої межі між ними.

Представники цього підходу розглядають капітал бренд підприємства з позиції оціночних характеристик, на основі яких:

- бренд - це нематеріальний актив підприємства;
- бренд визначається як умовний актив;
- бренд - це категорія, що приносить прибуток, натомість, без останнього - відсутній бренд.

Представлений теоретико-методологічний підхід дає можливість достовірно оцінити капітал бренд підприємства, управляти ним та визначити стратегічні напрями його розвитку.

У цьому контексті капітал бренд стає інструментом розвитку будівельних корпоративних підприємств, який дозволяє реалізувати будівельну продукцію з відповідним брендом й визначається кількісними характеристиками, що збільшують вартість бізнесу і його привабливість на ринку. Більш того, капітал бренд функціонально орієнтований на використання ресурсів будівельних корпоративних підприємств для забезпечення стратегічних конкурентних переваг. Використовуючи цей інструментарій, підприємства можуть своєчасно реагувати на зміни, сформувати корпоративну та підприємницьку ідентичність, стійкі та унікальні переваги, мотивує й гармонізує поведінку робітників і створює ефективні комунікації із споживачами, іншими підприємствами та в цілому із суспільством.

Цінність бренду в сучасних економічних умовах характеризується капіталом будівельних корпоративних підприємств, яка дозволяє отримати економічні вигоди і створює підґрунтя для її розвитку. Особливо, це актуально в умовах накопичення кризових явищ та обмеженості фінансових ресурсів. Саме капітал бренд будівельних корпоративних підприємств є тим активом, який дозволяє залучити інвестиційні кошти, створити відповідні психологічні пріоритети (імідж, асоціації, сприйняття будівельної продукції), споживчі пріоритети і переваги продукції, яка характеризується брендом.

Визначивши вартість капіталу бренда, будівельні корпоративні підприємства можуть прогнозувати свою діяльність у майбутньому і викристалізувати напрями формування й використання бренду.

У рамках цього підходу вирішується важливі проблемні аспекти:

- комплексне визначення вартості капіталу бренда;
- оцінка підприємницького бренду;
- оцінка ринкової вартості бренду;
- управління капіталом бренду.

Слід зазначити, що при формуванні й використанні капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств запропоновані етапи, ієрархія яких представлена на рис. 2.2.

Для впровадження й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств на першому етапі необхідно сформувати інформаційну базу, яка включає вхідну інформацію про діяльність досліджених підприємств, особливостей його функціонування, фінансовий стан, характеристику його потенційних можливостей.

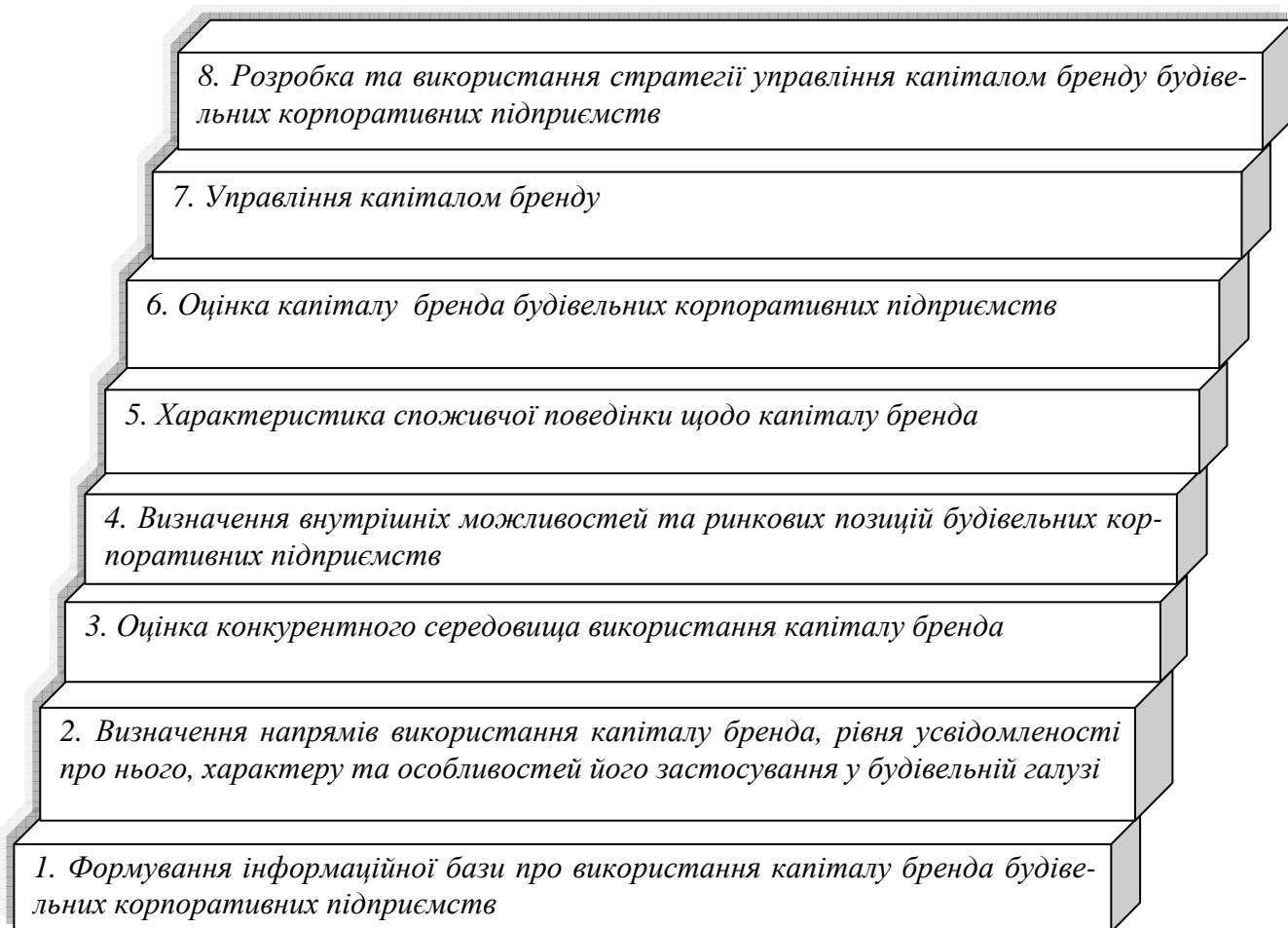


Рис. 2.2 – Етапи формування й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств

На другому етапі визначають напрями використання капіталу бренду, рівня усвідомленості споживачів про нього, характеру та особливостей його застосування у будівельній галузі. Зокрема, важливим є визначення сфери, в якій формується капітал бренд будівельних корпоративних підприємств (бренди, які асоціюються з елітним житлом або житлом, яке будується для середнього класу та ін.).

На третьому етапі здійснюється оцінка конкурентного середовища, де використовується капітал бренд будівельних корпоративних підприємств. Особливо це актуально в сучасних економічних умовах, які характеризуються глобалізаційними процесами і загостренням конкурентної боротьби.

На четвертому етапі визначаються внутрішні можливості та ринкові позиції будівельних корпоративних підприємств, на основі яких характеризується сучасний зовнішній стан підприємства, його місце та траєкторія розвитку у зовнішньому ринковому середовищі й потенційні можливості. Враховуючи отримані дані, формується капітал бренд будівельних корпоративних підприємств і створюється підґрунтя для його ефективного використання.

Слід зазначити, що, окрім визначених внутрішніх та зовнішніх особливостей діяльності будівельних корпоративних підприємств, важливою характеристикою при формуванні й використанні капіталу бренду є визначення особливостей та напрямів споживчої поведінки бренду. Від лояльності, сприйняття та усвідомлення капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств споживачами залежить його успішність та результативність використання.

Використовуючи відповідні методи оцінки капіталу бренду, здійснюється його оцінка на будівельних корпоративних підприємствах, враховуючи особливості його формування й використання.

На основі результатів оцінки капіталу бренду, розробляються й здійснюються управлінські дії щодо його формування й використання в будівельних корпоративних підприємствах. У цьому контексті особлива увага приділяється діагностиці негативних тенденцій та своєчасному управлінському впливу на процес формування й використання капіталу бренду. Слід вказати на оціночні характеристики цього капіталу, який повинен забезпечити отримання економічного ефекту й зростання результативності діяльності будівельних корпоративних підприємств.

На останньому етапі розробляється стратегія управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств. При цьому фокусується увага на особливостях впровадження та використання цієї стратегії на підприємствах, яка орієнтована на підвищення економічного ефекту в аспекті розвитку будівельних корпоративних підприємств.

Для впровадження капіталу бренду на будівельних корпоративних підприємствах необхідно вирішити комплекс питань, які впливають на архітектуру капіталу бренду, особливості його формування й оцінки (рис. 2.3).

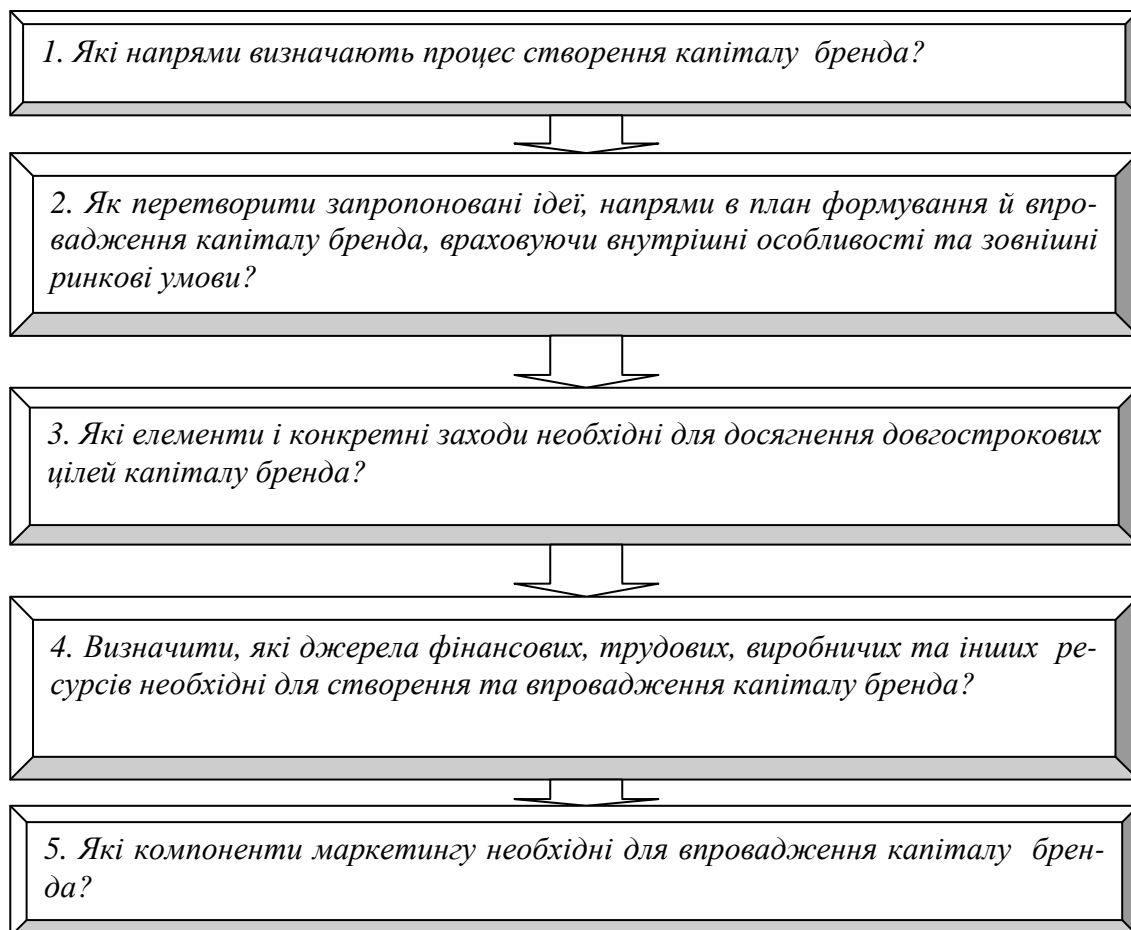


Рис. 2.3 – Питання, які впливають на архітектуру капіталу бренда, особливості його формування й оцінки на будівельних корпоративних підприємствах

Слід зазначити, що капітал корпоративного бренда на будівельних підприємствах є капіталом бренду найвищого рівня при розробці відповідної стратегії. Його формують капітали споживчих, товарних, організаційних та управлінських брендів, які забезпечують лояльність, сприйняття, конкурентні переваги, споживчі пріоритети та сприйману якість (рис. 2.4).

Кожний з представлених елементів капіталу корпоративного бренда будівельних підприємств має ознаки та характеризується відповідними особливостями. Зокрема, капітал управлінського бренда характеризує структуру, напрями та особливості управління будівельних корпоративних підприємств.

При цьому враховуються як внутрішні аспекти, так і зовнішні фактори, що впливають на управління підприємств.



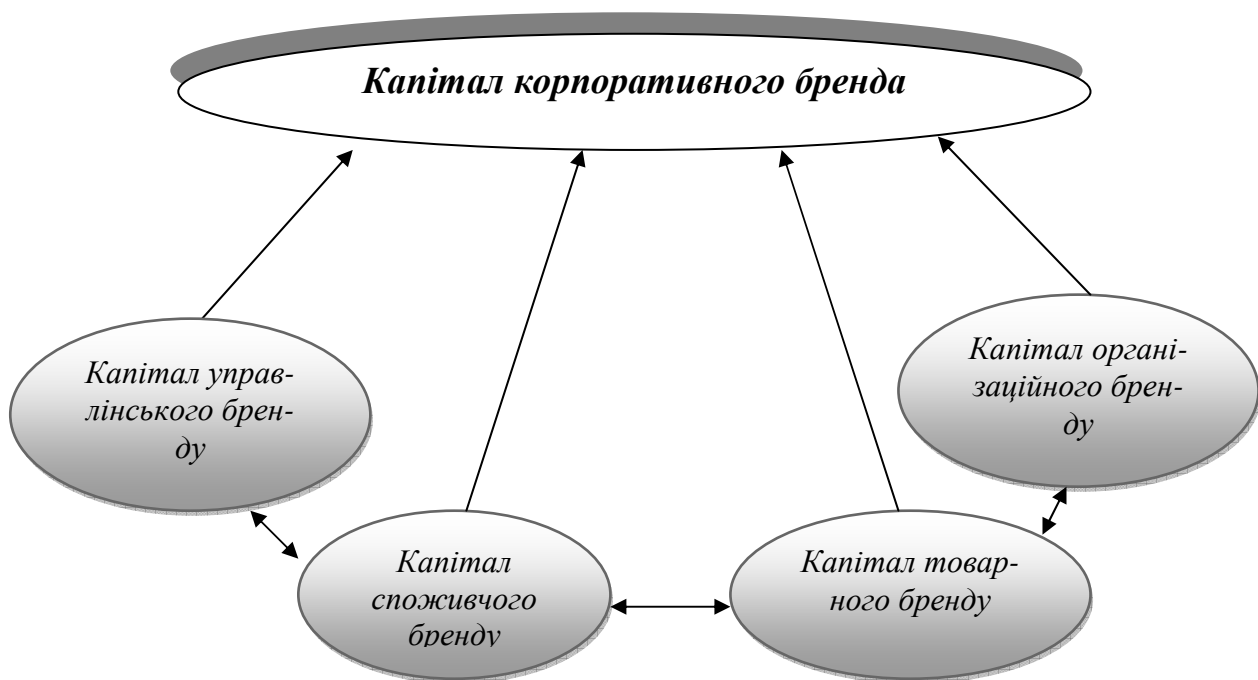


Рис. 2.4 – Елементи капіталу корпоративного бренду будівельних підприємств

Так, наприклад, управлінська структура Акціонерного товариства «Холдингова компанія «Київміськбуд» включає значну кількість структурних підрозділів, більшість з яких охоплені системою менеджменту за стандартами серії ISO 9000. Зокрема, до топ менеджменту компанії входять президент, якому безпосередньо підпорядковуються 2 перших віце-президента, головний бухгалтер та 5 віце-президентів. Кожному з цих елементів, що формують управлінську політику Холдингової компанії та контури її розвитку підпорядковуються від п'яти до чотирнадцяти структурних елементів. Така управлінська структура Акціонерного товариства Холдингова компанія «Київміськбуд» свідчить про те, що формування та використання капіталу управлінського бренду здійснюється системою, взаємопов'язані елементи якої забезпечують чітку внутрішню управлінську взаємодію та впливають на розвиток будівельного ринку не тільки в регіоні, але й в країні в цілому. Слід зазначити, що капітал управлінського бренду, створений Акціонерним товариством Холдингова компанія «Київміськбуд» відрізняється від інших будівельних підприємств тим, що, з одного боку, охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства, а, з іншого боку, є системою, в рамках якої можливо впроваджувати інноваційні зміни та здійснювати трансформації до змін у зовнішньому середовищі.

Капітал споживчого бренда визначається відповідними споживчими брендами будівельного корпоративного підприємства. При цьому важливими аспектами є психологічні ознаки та поведінка споживачів відносно бренду. Слід зазначити, що капіталом споживчого бренда Акціонерного товариства Холдингова компанія «Київміськбуд» є сприймана якість будівельної продукції споживачами та асоціація споживачів з інноваційністю та варіантністю вибору (від доступного до елітного житла).

Капітал товарного бренда характеризується вартістю марок, символів та логотипів будівельної продукції. Зокрема, за даними «Інтерфакс-Україна» [193] у 2008 р. загальна вартість п'яти найдорожчих будівельних брендових марок складає майже 460 млн. \$, а саме:

1. Девелоперська компанія «XXI Століття» - 129,7 млн. \$.
2. Будівельна компанія «Консоль ЛТД» - 107,7 млн. \$.
3. Будівельна компанія «Фірма «Т.М.М.» - 82,3 млн. \$.
4. АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» - 76,8 млн. \$.
5. ВАТ «Будівельна компанія «Комфортбуд» - 62,4 млн. \$.

Капітал організаційного бренда визначається на основі оцінки брендів організаційних підрозділів будівельного корпоративного підприємства. Зокрема, Акціонерне товариство «Холдингова компанія «Київміськбуд» має 6 дочірніх підприємств та один відокремлений підрозділ, які характеризуються відповідними організаційними брендами:

1. Дочірні підприємства:
  - ДП МНПО «Медбуд».
  - ДП по експлуатації і ремонту житлового фонду «ЕКОС».
  - ДП «Зв'язок».
  - ДП ЦКТ «Система».
  - ДП «Гаражне підприємство № 1».
  - ДП «Гаражне підприємство № 2».
2. Відокремлений підрозділ «Готель «Оберіг».

Слід зазначити, що для забезпечення управління капіталом бренду у будівельних підприємствах використовуються відповідні моделі, які підвищують ефективність формування й використання капіталу бренду й застосовуються при розробці стратегії його розвитку [127, 128, 129, 231].

Узагальнюючи вищезазначене, слід вказати на наступне:

1. Капітал бренд будівельних корпоративних підприємств є комплексною категорією, яка, з одного боку, формується на основі минулих управлінських та маркетингових дій, на які впливають внутрішні та зовнішні фактори, а з іншого боку, категорія, що орієнтована на майбутнє й формує контури розвитку підприємств.

2. Капітал бренд – це нематеріальний актив, який знаходиться в розпорядженні бізнесу і є фактором майбутніх надходжень, що забезпечує конкурентні переваги на ринку, відповідну якість і призводить до зростання компаній та збільшення її питомої ваги на ринку.

3. Важливою характеристикою капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств є його орієнтованість на отримання результату або економічного ефекту.

4. Капітал бренд орієнтований на забезпечення лідерських позицій та здійснення стратегічного вибору в аспекті розвитку будівельних корпоративних підприємств. Більш того, капітал бренд не є абстрактною категорією при формуванні й використанні стратегії, він виступає важливим елементом стратегії будівельних підприємств.

5. Визначальним при формуванні й використанні капіталу бренда є споживачі (замовники будівельної продукції), поведінка яких обумовлює особливості створення, архітектуру та напрями його управління. З іншого боку капітал бренд впливає на психологію споживачів, формує їх свідомість і конвертує їх хаотичну споживчу поведінку в лояльність до брендового товару і забезпечує стійкі конкурентні переваги.

6. Капітал бренд формує споживчі знання про бренд і відображає вартість бренду, як на ринку, так і вартість, яка формується на основі фінансової документації підприємства. Тому, важливим завданням в аспекті управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств є забезпечення його оцінки, яка відповідає його ринковій вартості й корелюється з вартістю, що відображена у фінансовій документації.

7. У результаті дослідження виявлені етапи формування й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств, які враховують внутрішні та зовнішні фактори, можливості підприємств, поведінку замовників будівельної продукції, особливості оцінки та управління капіталу бренду й узагальнюються розробкою стратегії, яка орієнтована на зростання економічного ефекту для розвитку будівельних підприємств.

8. На основі аналізу особливостей впровадження капіталу бренду на будівельних корпоративних підприємствах встановлено, що необхідно вирішити комплекс питань, які включають процес формування капіталу бренду, ідеї, напрями, елементи, конкретні заходи, фінансові, трудові та виробничі ресурси та комплекс маркетингу його впровадження на підприємствах.

9. Визначено, що капітал корпоративного бренду є найвищим капіталом брендом будівельних підприємств, який включає споживчі, товарні, організаційні та управлінські бренди і впливає на лояльність, сприйняття, конкурентні переваги, споживчі пріоритети та сприйману якість.

10. На будівельних корпоративних підприємствах формування й використання капіталу бренда впливає на реалізацію його потенціалу розвитку. Він відображає потенційні можливості замовників будівельних продукції та інших зацікавлених осіб до брендів, віддзеркалюється у можливій їх поведінці і є важливою складовою потенціалу розвитку.

Таким чином, капітал бренд будівельних корпоративних підприємств визначається, як загальна вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, які отримані у результаті формування й використання бренду будівельних корпоративних підприємств, корпоративної репутації й бренду будівельного проекту з метою залучення потенційних інвесторів (замовників, партнерів) та кінцевих споживачів і гармонізації інтересів усіх груп стейкхолдерів для забезпечення конкурентних переваг на ринку, формування лідерських позицій у відповідних сегментах та збільшення капіталізації підприємства.

## **2.2. Вплив кризових явищ на формування й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств**

### **2.2.1. Аналіз поглядів на категорію «криза»**

В умовах подолання наслідків фінансової та економічної кризи в Україні, трансформацій, що виникають в процесі розвитку корпоративних підприємств будівельної галузі, в цілому, й капіталу бренду, зокрема, необхідно чітко визначити теоретичний базис та методологічні аспекти визначення категорії «криза».

В існуючих наукових дослідженнях відсутні єдині підходи щодо визначення цієї категорії. Від грецького криза означає вихід або вирішення конфлікту. Дж. Ст. Міль характеризує кризу з позиції серйозних змін в поглядах [146]. К. Маркс, фундаментально обґрунтовуючи причини, сутність та природу кризи, визначає, що вона (криза) проявляється не в безпосередньому зменшенні споживчого попиту, попиту з метою індивідуального споживання, а в зменшенні обміну капіталу на капітал, в звуженні процесу відтворювання капіталу [138]. У цьому контексті, більш категоричнішим щодо природи кризи є Дж. М. Кейнс, який обґрунтовував її як катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення [95]. Більш того, аналізуючи кризу 30-х років минулого століття, названу як «велика депресія», він запропонував механізм виходу із кризи через стимулювання зайня-

тості й реалізацію інвестиційних проектів і формулювання ефективного попиту. Трансформуючі цей підхід, слід вказати, що для подолання кризових явищ у вітчизняній економіці необхідно створити умови для запуску «реального сектору економіки» та її «кровоносних систем» - грошових потоків для покриття ефективного попиту. Проте, відсутність комплексних інвестиційних програм для розвитку «реального сектору економіки», в тому числі підприємств будівельної галузі, в умовах подолання кризових явищ і зосередження значної частини фінансових ресурсів в банківському секторі значно гальмує розвиток вітчизняної економіки й негативно впливає на життєдіяльність населення.

В умовах кризи значні зусилля спрямовується на подолання тимчасових дисбалансів і диспропорцій, без врахування стратегічних пріоритетів розвитку, що призводить до прийняття необґрунтованих економічних рішень. На це вказував Нобелівський лауреат М. Фридман в своїй роботі «Монетарна історія США 1867 - 1960» [255].

Одним із сучасних напрямів виходу із кризи – це зниження споживання, що в повній мірі не відповідає напрямам накопичення кризових явищ в сучасній економічній системі. Саме проблема зростання споживання без підкріплення реальними ресурсами призвела до системної фінансової та економічної кризи в економіках більшості країн.

Заслугує на увагу концепція щодо визначення кризи, ознак та причин її виникнення, яка запропонована М. І. Туган-Барановським. У роботі «Промислові кризи. Нарис із соціальної історії Англії» [209] він вказує на причини і ознаки виникнення криз, рисами яких є: перевиробництво товарного ринку, зміни в сфері грошового ринку та грошовому кредиті. Основними причинами виникнення кризи по М.І. Туган-Барановському - це циклічний розвиток капіталістичного виробництва. Досліджуючи природу кризи, він відзначив, що рушійною силою зміни у сфері виробництва є вільний капітал, який здійснює постійний вплив на виробництво для отримання прибутку. Це, в свою чергу, призводить до зміни в структурі і масштабах виробництва не тільки відповідної галузі, але й суміжних. Слід відзначити, що в цьому випадку пропозиція починає випереджати попит, що призводить до скорочення цін на вироблену продукцію, і в подальшому до неможливості покриття витрат виробництва. Отже, М.І. Туган-Барановський робить важливий висновок, який полягає у періодичності розвитку капіталістичного виробництва при наявності двох умов неорганізованості виробництва і швидкому накопиченні капіталу. Більш того, він виділяє закони розвитку капіталістичного виробництва, які полягають не в превалюванні споживання над виробництвом, а, навпаки, виробництво управляє споживанням. Природа хвилеподібного розвитку проми-

словості у вигляді приливів і відливів обумовлена законами виробництва. Тому в роки підйому, по М. І. Туган-Барановському, зростання споживання пов'язано із розширенням виробництва, в якому людська особа відіграє пріоритетне значення [209].

Визначення кризи як фактору циклічного (фазового) характеру розвитку економіки обґрунтовується в наукових працях Н. Д. Кондратьєва і Є. Б. Яковлева [24]. Якщо перший визначає кризу тимчасовою фазою, протягом якої відбувається спад господарської активності, то другий – фазою падіння. Згідно цих підходів виникнення кризи є наслідком або платою за розвиток економічної системи. Тому необхідно зменшувати вплив кризових явищ і своєчасно реалізувати систему антикризових дій.

При виникненні кризи особлива увага фокусується на диспропорціях, дисбалансах або протиріччях, які відбуваються в системі економічних відносин і загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

А. Гальчинський, відзначаючи джерела, логіку трансформацій та особливості сучасних кризових явищ, вказує на необхідність їх уособлення із структурною грошовою кризою [53]. У рамках цього підходу, він виділяє характерні ознаки сучасної кризової ситуації – її довгостроковість та внутрішні протиріччя в системі грошових відносин.

Поділяє точку зору, щодо довгострокового характеру сучасної кризи, яка досить стрімко й глибоко «вражає» економічні системи багатьох держав, Ларс Таннел, голова International Finance Corporation, підрозділу Всесвітнього банку, вказуючи на те, що вихід з кризи займе декілька років. Аналогічну думку висловив Стивен Роуч, голова азіатського підрозділу Morgan Stanley. Тяжкі наслідки сучасної кризи відзначає і генеральний директор фонду Dubai International Capital Самир аль-Ансари [212]. Погляди цих практиків свідчать про глибинність та довгостроковість сучасної фінансової та економічної кризи.

Американський економіст П. Кругман, вказуючи на глибину та фактори сучасної глобальної економічної й фінансової кризи, підкреслює її складний деформаційний характер, який співставлений з кризовими явищами 30-х років, що відбувались в американській економіці. Причому він виділив ознаки сучасних кризових явищ:

- крах американського ринку житла та іпотечна криза;
- «втеча вкладників» із банківського сектору економіки;
- спад кредитування й зняття вартості активів [262].

Доречними будуть його рекомендації щодо здійснення системних дій по зменшенню впливу кризових явищ, спрямованих на ліквідацію дисбалансів, які мають довгостроковий характер. Важливим напрямом реалізації ан-

тикризових дій, на думку П. Кругмана, є необхідність регулювання економічних процесів.

Деякі практики вказують на необхідність соціального спрямування бізнесу як одним із важливим напрямом подолання наслідків фінансової і економічної кризи. Розділяючи ці погляди, засновник корпорації Virgin сер Річард Бренсон відзначив привалювання капіталістичної системи порівняно з іншими. Проте недоліком капіталістичної системи він вбачає зосередженість значної кількості ресурсів у невеликій кількості людей, які не вирішують соціальних проблем в аспекті створення нових робочих місць і можливостей [142]. Лауреат Нобелівської премії миру 2006 р. Мухаммед Юнус також вказав на необхідність спрямування коштів на досягнення соціального ефекту [142]. Інші аспекти досягнення більш високого рівня соціалізації розвитку визначив Прем'єр-міністр Великобританії в 1997-2008 рр., засновник і глава Tony Blair Faith Foundation Тоні Блер, пріоритетною формою підприємництва якого є благодійність [142]. Соціалізація економіки дозволяє знизити рівень впливу світової й фінансової кризи на людей. Натомість, в рамках цього підходу розглядаються лише наслідки цього впливу й не враховуються причини нарощування кризових явищ. Більш того, підвищення соціальних стандартів в складних економічних умовах може призвести до подолання тимчасових проблем без системного вирішення складних завдань щодо забезпечення стратегічного розвитку. Підтвердженням цього є накопичення кризових явищ в країнах з високими соціальними витратами: Греція, Італія, Португалія та ін.

Природа виникнення сучасної кризових явищ полягає у наявності диспропорцій, які є наслідком функціонування суспільства й економічних відносин. По-перше, низький рівень регулювання дисбалансів між споживанням і реальними можливостями. Значні масштаби споживання покривались в більшості випадків не наявними грошовими активами, а кредитними ресурсами. По-друге, дисбаланс, який виникає внаслідок зниження рівня продуктивності праці. У більшості сучасних економічних системах пріоритетними напрямками є розвиток фінансово-кредитної системи порівняно із виробництвом, що призводить до зниження продуктивності праці в «реальній» економіці. Проте, досвід Китаю свідчить про те, що незначний вплив наслідків світової фінансової й економічної кризи обумовлений розвитком промислового виробництва й підвищення продуктивності праці. По-третє, дисбаланс, який виникає між попитом на кредитні ресурси і джерелами їх покриття. Головною причиною зростання кредитування, особливо у сфері споживання, є орієнтація більшості кредитних установ на отримання надприбутків. Проте, ігнорувались такі важливі аспекти як механізм їх повернення, обґрунтованість і доцільність їх надання, платоспроможність позичальника та ін.

В-четвертих, виникнення глобалізаційних дисбалансів між масштабами фінансових операцій і вартістю активів, однополярність валютної системи, проблеми енергетичного забезпечення та ін. По-п'яте, дисбаланси, які виникли в сфері іпотечного кредитування, обумовлених відсутністю наявних ресурсів для забезпечення кредитів, що призвело до гальмування бюджетотворюючих галузей.

Отже, враховуючи вищезазначене, криза розглядається під двома взаємопов'язаними кутами – на макро та мезорівнях (рівень держави і регіонів) і мікрорівні (підприємства). На макро та мезорівнях криза визначається як циклічно-фазове або суб'єктивно обумовлене явище, яке призводить до накопичення негативних явищ в соціально-економічній сфері й зміні економічної політики і пріоритетів держави. На рівні підприємства криза – це циклічне або суб'єктивно обумовлене явище, яке характеризується організаційними, економічними, фінансовими, виробничими, соціальними диспропорціями, що призводять до падіння основних показників функціонування, розбалансування існуючої економічної системи суб'єкта підприємницької діяльності, втрати ринкових позицій та конкурентоспроможності.

### **2.2.2. Види кризи та особливості її впливу на формування й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств**

Для ґрунтовного аналізу та природи виникнення кризи, виявлення особливостей її впливу на формування й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств необхідно більш детально конкретизувати її види, які мають відповідні ознаки та характеристики.

Виходячи із циклічності розвитку економіки, виділяють наступні її фази:

- криза, яка характеризується скороченням обсягів виробництва і ділової активності, падінням цін, затоварюванням, зростанням безробіття і кількості банкрутств;
- депресія (стагнація) – характеризується стабілізацією економічної системи після нарощування кризових явищ;
- початок зростання або «пожвавлення», ознаками якого є збільшення основних економічних показників економіки та зміцнення її потенціалів;
- розвиток – «прискорення економічного зростання» та максимізація показників економічного розвитку [25].



Це класична схема фазового розвитку будь-якої капіталістичної системи, в якій розвиток змінюється кризовими явищами. Криза це, з одного боку, барометр, який відображає стан суспільно-економічних відносин, а з іншого боку «хірург», втручання якого дає шанс щодо змін в економічній системі. За висловлюванням Е. М. Короткова, кризи також бувають регулярні, які повторюються з певною закономірністю, охоплюють всі сфери економіки, досягаючи великої глибини і тривалості» та нерегулярні до яких відносяться «проміжні, часткові, галузеві та структурні [25].

О. М. Скібіцький підрозділяє кризу за такими ознаками: за об'єктами, за тривалістю, за масштабами, за характером і глибиною розповсюдження [192]. Зокрема, якщо індивідуальні кризи характеризуються як поточні, короткострокові, циклічно-повторювані і вони відносяться до способів виробництва, то світові (глобальні) кризи – бувають раз декілька століть, ознаками яких є накопичення негативних явищ у способах виробництва, в структурних відтвореннях. Слід зазначити, що О.М. Скібіцький, обґрунтовуючи концептуальні підходи щодо визначення кризи, її характеристик та ознак, виділяє також фази розвитку кризи на рівні мікроекономічної системи як прихованої криза (або криза ефективності), криза платоспроможності, криза розрахунків (загроза банкрутства, неспроможність) [192].

Деякі вчені кризу розглядають під призмою структури соціально-економічних відносин і виділяють наступні її види: економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні, природні, суспільні. Крім того в залежності від виникнення криза підрозділяється на прогнозовані і стихійні, в залежності від наслідків - гострі та м'які кризи. Перша призводить до руйнування різних структур соціально-економічної структури», остання – «протікає більш послідовно і безболісно» [25].

Сучасна криза в Україні за масштабами охоплення має світові тенденції. Вона характеризується глибокими економічними деформаціями, падінням основних показників діяльності суб'єктів господарювання майже всіх галузей, імпортно-орієнтовану спрямованість економіки, зростанням боргів підприємств, знеціненням національної валюти, поглибленням соціальних протиріч, загостренням організаційних конфліктів між державними інституціями, банками, підприємствами та всередині суспільства, нестабільність психологічного стану людей. Слід вказати на нарощування технологічної кризи, яка проявляється у низькому рівні оновлення основних засобів, їх старінні, відсутності сучасних технологій та інше. Природні кризи доповнюють рівень соціально-економічних диспропорцій в Україні.

Особливістю кризових явищ в Україні є стихійність і непрогнозованість поглиблення якої пов'язано з прийняттям необґрунтованих і безсистемних рішень, привалюванням політичної складової над економічною доцільністю. В контексті останнього, слід вказати, що криза в Україні носить не стільки економічний, а політичний характер.

У таких умовах спостерігається відсутність дієвих програм щодо подолання кризи та її наслідків. Тому її «протікання» має гострий характер, що може привести до зміни структури соціально-економічної системи та необоротних процесів щодо державності України.

Слід зазначити, що в процесі накопичення кризових явищ виділяється декілька хвиль світової фінансової й економічної кризи. Зокрема, Б. Данилишин виділив три хвилі [68]:

Перша хвиля пов'язана з перерозподілом спекулятивного капіталу від ринків з розвинутою економікою до ринків, що розвиваються. Ця хвиля сформувалась у 2007 р. і визначається як початок нарощування кризових явищ. Цей період характеризується високою динамікою руху капіталу й необґрунтованим зростанням рівня кредитування.

Ознаками другої хвилі є падіння фондових ринків світу, що призвело до переорієнтації одних активів в інші, а саме в сировинні енергетичні ресурси (початок 2008 р.).

Третя хвиля характеризується банкрутством провідних світових фінансових компаній та поширення фінансової кризи на реальний сектор світового господарства, падіння попиту на світових ринках, та, як результат, обвал цін на сировинних ринках, стагнація провідних економічних систем (середина 2008 – 2009 рр.).

Крім того, деякі практики підкреслюють фазовий характер накопичення кризових явищ в Україні. Тому крива економічної кризи в Україні може мати не V-подібну, а W-подібну форму, що свідчить про можливість виникнення декілька хвиль кризи. Причому протікання кожної наступної хвилі має більш глибокий і непрогнозований характер.

Намагаючись визначити фактори, які обумовлюють накопичення кризових явищ в Україні, наслідків її впливу фахівці компанії «Ернст енд Янг» спільно з Європейською бізнес-асоціацією провели дослідження, яке базується на опитуванні менеджерів вітчизняних підприємств, виділили проблеми з якими вони стикаються в сучасних надзвичайних умовах при формуванні й використанні капіталу бренда (рис. 2.5).

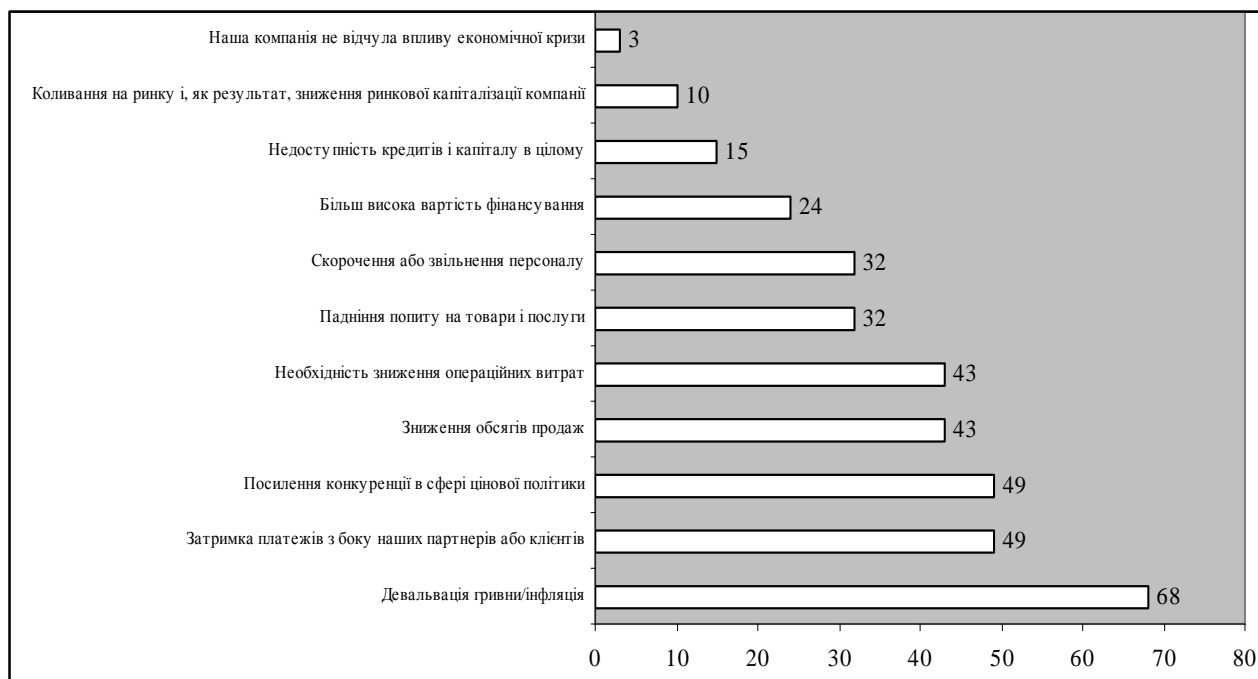


Рис. 2.5 – Ієрархія проблем, з якими стикаються підприємства при формуванні й використанні капіталу бренду, %

У результаті аналізу представлених проблем визначено, що більшість вітчизняних корпоративних підприємств, при формуванні й використанні капіталу бренду зосереджують увагу на проблемах, пов'язаних з необґрунтованою політикою держави в сфері грошово-кредитних взаємовідносин (девальвація гривні/інфляція). Важливе значення мають і ринкові аспекти функціонування підприємств – затримка платежів з боку партнерів або клієнтів та посилення конкуренції в сфері цінової політики. Важливість внутрішньофірмових проблем, пов'язаних із скороченням обсягів продаж, необхідністю зниження операційних витрат, зниженням або звільненням персоналу, знижується. Отже, в результаті дослідження встановлено, що в кризових умовах корпоративні будівельні підприємства орієнтуються на антикризові кроки держави, спрямовані на лібералізацію економічної політики і обґрунтовану монетарну політику, спрямовану на зниження інфляційних процесів. Натомість, не тільки макроекономічний аспект має важливе значення, впровадження антикризових заходів на конкретному підприємстві – це друга група важливих проблем, які потрібно вирішити при формуванні й використанні капіталу бренду. Слід зазначити, проблеми банківського сектору, пов'язані з недоступністю кредитів і капіталу, в цілому, займають всього 15% від опитаних представників вітчизняних підприємств. Представлена динаміка свідчить про незначний вплив проблем банківського сектору на накопичення кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Проте, за останні два роки значні зусилля держави були спрямовані на оздоровлення банківського сектору, що не

дало відповідних результатів і, на нашу думку, навпаки, вимивало грошові кошти з економіки держави. Результати дослідження компанії «Ернст енд Янг» спільно з Європейською бізнес-асоціацією також показали, що більшість респондентів (91%) вважають, що відновлення економіки України почнеться в короткостроковому періоді (2010-2011 рр.). Такий оптимістичний прогноз обумовлений не аналізом реального стану економіки держави, а вітчизняною ментальністю, де більшість проблем спрощуються і мають оптимістичний характер. Можливо психологічний аспект в умовах сучасної кризи відіграє важливе значення, натомість без оцінки реальної ситуації й проведення конкретних антикризових дій, не сприятиме реалізації таких оптимістичних прогнозів щодо відновлення економіки України. Як показує практика, деяке пожвавлення економіки держави, її галузей спостерігається у 2010-2011 рр. Проте, стверджувати про повне подолання кризових явищ неможливо, оскільки відсутні стійкі тенденції зростання основних показників розвитку економіки держави і галузей. Крім того, враховуючи сучасний макроекономічний стан держави, накопичення зовнішніх боргових зобов'язань, інфляційні процеси та ін., існує підґрунтя для поновлення накопичення кризових явищ, яка може мати більш глибокий й деформаційний характер.

Обґрунтовуючи вищезазначене, слід зазначити, що ознаками сучасної світової фінансової та економічної кризи, яка впливає на формування й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств є її глибина та довгостроковість, зменшення ролі продуктивності і реальної ефективності підприємств при домінуванні фондових індексів і капіталізації, а також збільшення споживання без підкріплення реальними можливостями. Лінія трансформації кризи, її наслідки в Україні відображає глибокі негативні економічні деформації, поглиблення соціальних протиріч, загострення організаційних конфліктів між державними інституціями, банками, підприємствами та всередині суспільства, нестабільність психологічного стану людей, технологічне відставання від рівня розвинених країн світу, природні катаклізми, гальмування розвитку підприємств, у цілому, й капіталу бренда, зокрема.

У таких умовах запропоновані напрями виходу із глибоких негативних трансформацій економіки, які позитивно впливають на розвиток будівельних корпоративних підприємств і капіталу бренда, і полягають у моніторингу і виявленні реального її стану, відмові від віртуальних грошей, необґрунтованих фінансових звітів, сумнівних рейтингів, більшої відкритості у проведенні кредитно-грошової політики, формуванні енергетичної безпеки та зростання ролі «економіки людини», зміна концепції кредитування, основними принципами якої є обґрунтованість і доцільність надання кредитів, забезпечення

всебічності та системності щодо визначення платоспроможності позичальника, удосконалення механізмів повернення кредитів, обґрунтована валютна політика. Крім того, важливим напрямом нівелювання кризових явищ є розробка й впровадження заходів щодо забезпечення розвитку капіталу бренда із врахуванням інтересів зацікавлених осіб, що взаємодіють із будівельними корпоративними підприємствами.

### **2.3. Характеристика факторів, що впливають на формування й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств**

Капітал бренд, як складна економічна категорія, має відповідну структуру, що складається із компонентів, на формування й використання яких впливають фактори, обумовлені особливостями та ознаками капіталу й бренду і характеристиками функціонування й розвитку компаній. В цьому контексті теоретико-методологічні підходи до структури капіталу бренда мають багатоаспектний характер. Зокрема, Д. Аакер у структурі капіталу бренда виділив наступні елементи: обізнаність про бренд, лояльність до бренду, сприймана якість, асоціації з брендом. Він сформував ланцюг декомпозиційних елементів та управлінських дій, який відображає процес створення капіталом бренду цінності. Зокрема, формування лояльності до бренду створює підґрунтя для скорочення витрат на маркетинг, впливу торгового важеля, залучення нових споживачів на основі створення обізнаності та переконання. Формування обізнаності про бренд здійснюється шляхом пов'язування його з іншими асоціаціями, через призму знайомство-схильність, свідoctва про прихильність та формування бренду, який заслуговує на увагу або вибір [228, 229]. Таким чином, відповідно його концепції кожний актив створює цінність на основі системи дій або способів, за допомогою яких ефективно можна здійснювати управління капіталом бренду.

Слід також зазначити, що Д. Аакер, вказуючи на важливість капіталу бренда, підкреслює, що він створює цінність для клієнта подібно тому, як її створює фірма. Причому, клієнт розглядається як комплексна складова виробничо-господарської діяльності. Зокрема, з одного боку, визначені кінцеві клієнти робіт та послуг, а з іншого - й проміжні споживачі товарів, робіт, послуг. У своїх дослідження Д. Аакер виявив важливу ознаку капіталу бренду – це його зв'язок з ім'ям або символом бренду. Виходячи з цього, якщо ім'я бренду змінюється, то частково або повністю змінюються активи або пасиви капіталу бренда.

Характеристика структури капіталу бренда за Д. Аакером, яка дозволяє комплексно оцінити кожний декомпозиційний елемент, представлено у табл. 2.1 [17].

Погляди Д. Аакера стали підґрунтям та локомотивом для подальшого розвитку підходів до структури капіталу бренда із трансформацією їх до соціально-економічних умов та особливостей функціонування підприємств. У цьому контексті, слід зазначити, що відомі фахівці П. Фелдвік, директор з планування компанії BMP/DDB Needham [214] та Д. Дез [69], виділили наступні детермінанти капіталу бренду: цінність бренду або фінансова вартість бренду; ступінь прихильності споживача до бренду; асоціації та враження споживача, які пов'язуються з брендом. В аспекті визначення детермінантів капіталу бренду компанії заслуговує на увагу точка зору Р. Руста [189], який характеризує їх за наступними елементами (рис. 2.6):

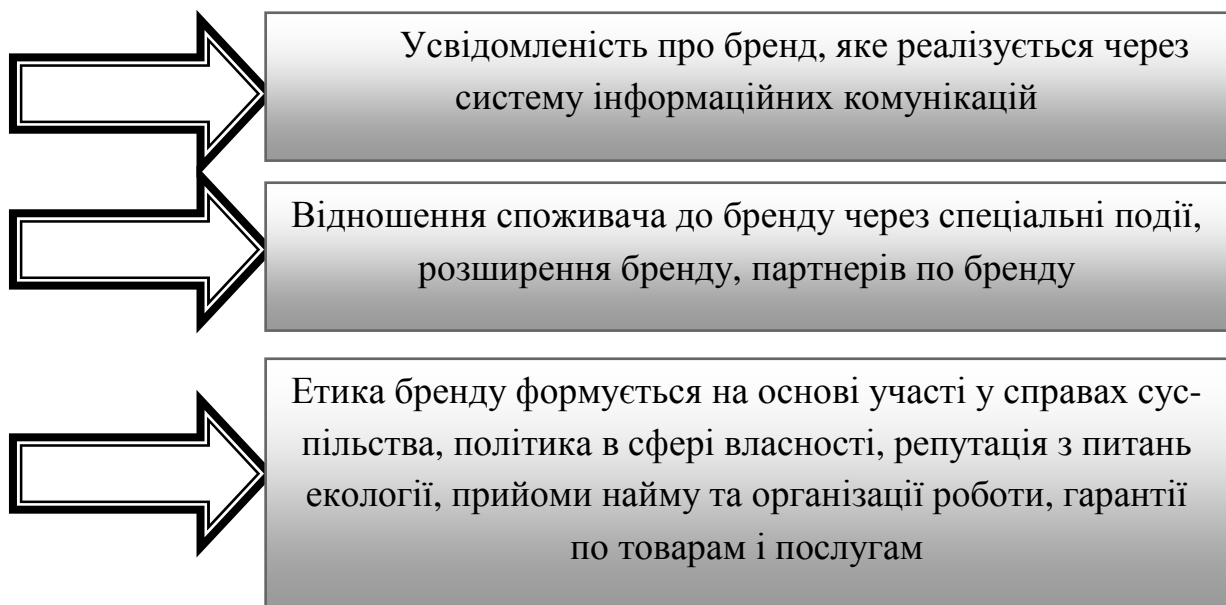


Рис. 2.6 – Елементи капіталу бренда компаній

Таблиця 2.1

## Характеристика елементів капіталу бренда компанії за Д. Аакером

Елемент капіталу бренда	Визначення	Особливості формування та оцінки
Обізнаність про бренд	визначає міцність його утримання в пам'яті споживачів	<p>формується за наступними напрямками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пізнання з підказкою: збереження в пам'яті самого факту контакту з брендом. Для оцінки здійснюється аналіз на основі моделі «кладовище» брендів, в якій характеризується залежність між показниками спонтанної згадуваності й пізнанням з підказкою. Залежно від оцінки цих показників визначаються зона «здорових» брендів, які займають міцне місце у визначеній ринковій ніші та зона «кладовища», в якій знаходяться бренди з високим рівнем пізнання «з підказкою» але низьким рівнем спонтанної згадуваності;</li> <li>- домінування марочної назви: характеризується якістю, коли при завданні згадати бренд у рамках товарної категорії більшість клієнтів може повідомити назву одного єдиного бренду. Парадигмою цього напрямку є захист марочної назви при його створенні, починаючи безпосередньо з його назви.</li> </ul>
Сприймана якість бренду	це асоціація, пов'язана з брендом яка стає його активом за наступними причинами: серед всіх асоціацій тільки сприймана якість безпосередньо впливає на фінансові результати; сприймана якість є стратегічною опорою в бізнесі; сприймана якість	<p>сприймана якість формується шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення якості товару, яка відображає міру цінності бренду, що впливає на споживче сприйняття;</li> <li>- відчуття якості, які відрізняються від реальної якості за наступними причинами: на споживачів впливає минулий імідж невисокої якості товару; компанія може покращувати якість за показниками, які не є для споживача важливими; споживачі не завжди мають повну інформацію для достовірного сприйняття якості; споживачі можуть звертати увагу на не важливі ознаки якості.</li> </ul>

Елемент капіталу бренду	Визначення	Особливості формування та оцінки
	пов'язана з іншими аспектами сприйняття бренду і часто впливає на них	
Лояльність до бренду	це актив капіталу бренду, включення якого обумовлена цінністю бренду для фірми, яка формується в значній мірі завдяки лояльності клієнтів та заохочує і виправдовує програми з формування прихильності до бренду, що допомагають створювати і укріпляти капітал бренд	<p>лояльність до бренду формується шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення лояльності до бренду споживачів, яка дозволяє забезпечити передбачуваний рівень продажу та прибутку і є вхідним бар'єром для конкурентів;</li> <li>- здійснення сегментування ринку, що дозволяє покращити характеристики бренду;</li> <li>- посилення лояльності до бренду на основі обізнаності про бренд, сприйманої якості, забезпеченості ідентичності бренду;</li> <li>- формування та впровадження програм для постійних клієнтів, які націлені на споживачів, які часто купують продукцію з відповідним брендом та підтверджують зобов'язання фірми до прихильників бренду;</li> <li>- створення клубів споживачів, які дозволяють у більш активній формі забезпечити лояльність до бренду та ототожнювати покупців із брендом, виражають свої відношення та емоції до бренду, які відчують інші члени клубу;</li> <li>- формування маркетингу баз даних, спрямовані на вузькі, сконцентровані сегменти споживачів.</li> </ul>
Асоціації з брендом	включають властивості товару, рекламних персонажів або певний символ	розробка та впровадження марочної ідентичності бренду шляхом визначення функціональних вигод та використання чотирьох аспектів ідентичності бренду: як товару, як організації, як особистості і як символу.



Деякі фахівці до елементів капіталу бренда підприємства відносять силу бренду, що впливає на вибір споживачів та їх поведінку [33].

Отже, враховуючи особливості функціонування будівельних корпоративних підприємств, визначення капіталу бренда, особливості його розвитку компонентами, які впливають на формування й використання капіталу бренда є: бренд будівельних корпоративних підприємств, бренд будівельних проєктів і корпоративна репутація.

На структуру капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств впливають наступні фактори: економічні, соціальні, екологічні, галузеві, регіональні, духовно-ментальні, нормативно-правові.

Слід зазначити, що в контексті формування й використання капіталу бренда важливе значення мають фактори, що характеризують нормативно-правове забезпечення. В результаті аналізу сучасної нормативно-правової бази корпоративних підприємств будівельної галузі визначено, що за роки незалежності прийняті наступні законодавчі акти, які впливають на їх функціонування: Закони України «Про основи містобудування» від 16 листопада 1992 р. №2780-XII, «Про архітектурну діяльність» від 20 травня 1999 р. №687-XIV, «Про планування і забудову територій» від 20 квітня 2000 р. №1699-III, «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» від 1 грудня 2005 р. №3164-IV, «Про відповідальність підприємств, їх об'єднань, установ та організацій за правопорушення у сфері містобудування» від 14 жовтня 1994 р. №208/94-ВР, Декрет Кабінету Міністрів «Про стандартизацію та сертифікацію» від 10 травня 1993 р. №46-63. Слід зазначити, що згідно з Проектом розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку системи нормативно-правового забезпечення будівництва України» регламентують організацію діяльності та функціонування будівельної галузі понад 1300 нормативних документів державного рівня (державні будівельні норми, стандарти тощо). Система правового забезпечення будівельної галузі складається з:

- нормативно-правових актів Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України;
- державних будівельних норм;
- відомчих будівельних норм;
- територіальних будівельних норм;
- національних стандартів;
- кодексів усталеної практики;
- стандартів організацій;
- технічних умов;
- технічних свідоцтв [14].

Характеристика основних законодавчих актів, що регламентують діяльність будівельних підприємств представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика основних законодавчих актів функціонування підприємств будівельної галузі в Україні

Назва законодавчого акту	Зміст законодавчого акту
<i>Закон України «Про основи містобудування» [5]</i>	визначає правові, економічні, соціальні та організаційні засади містобудівної діяльності в Україні і спрямований на формування повноцінного життєвого середовища, забезпечення при цьому охорони навколишнього природного оточення, раціонального природокористування та збереження культурної спадщини.
<i>Закон України «Про архітектурну діяльність» [2]</i>	визначає правові та організаційні засади здійснення архітектурної діяльності і спрямований на формування сприятливого життєвого середовища, досягнення естетичної виразності, економічної доцільності і надійності будинків, споруд та їх комплексів.
<i>Закон України «Про планування і забудову територій» [7]</i>	встановлює правові та організаційні основи планування, забудови та іншого використання територій і спрямований на забезпечення сталого розвитку населених пунктів з урахуванням громадських і приватних інтересів.
<i>Закон України «Про відповідальність підприємств, їх об'єднань, установ та організацій за правопорушення у сфері містобудування» [3]</i>	встановлює відповідальність підприємств, їх об'єднань, установ та організацій всіх форм власності за правопорушення у сфері містобудування і спрямований на посилення державного контролю за забудовою територій, розміщенням і будівництвом об'єктів архітектури, додержанням суб'єктами архітектурної діяльності затвердженої містобудівної та іншої проектної документації, місцевих правил забудови населених пунктів, вимог вихідних даних, а також на захист державою прав споживачів будівельної продукції.
<i>Закон України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» [8]</i>	визначає правові та організаційні засади розроблення і застосування національних стандартів, технічних регламентів та процедур оцінки відповідності, а також основоположні принципи державної політики у сфері стандартизації, технічного регулювання та оцінки відповідності.

Слід зазначити, що прийняті останнім часом законодавчі акти, створюють систему протидії впливу накопиченню кризових явищ на корпоративних підприємствах будівельної галузі. Зокрема, це Закони України «Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва» №800-VI від 25 грудня 2009 р. [4], «Про внесення змін до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» №689-VI від 18 грудня 2009 р. [11], «Про внесення змін до Закону України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» №693-VI від 18 грудня 2009 р. [12], Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 25. 12 2009 р. № 809 – VI, із змінами та доповненнями [10] та ін. Натомість, залишаються невирішеними питання реалізації положень цих нормативно-правових актів будівельних корпоративних підприємств.

Слід зазначити, що, виходячі з авторського визначення капіталу бренду, його структури в системі його вартісно-орієнтованого управління важливе значення має корпоративна репутація. В існуючих наукових дослідженнях концепції формування корпоративної репутації, її управління на підприємствах отримали глибоке теоретичне обґрунтування [42, 57, 71, 72, 73, 86, 101, 155, 181, 182, 233, 236, 237, 240, 242, 251, 252, 256, 263, 272, 274, 275, 276, 277].

У результаті обґрунтування представлених теоретико-методологічних підходів, запропоновано авторське визначення корпоративної репутації будівельних корпоративних підприємств, яка розглядається як багатовимірний нематеріальний (інтелектуальний) актив, що є компонентою розвитку капіталу бренду, формує знання про бренд і узагальнює його позитивне усвідомлення й асоціацію зацікавленими особами, що створює підґрунтя для корпоративної ідентифікації й розвитку підприємств, яка пов'язана з економічною, фінансовою, соціальною та ін. сферами. Запропоновано систему параметрів для оцінки корпоративної репутації будівельних корпоративних підприємств, а саме: якість корпоративного управління; фінансовий стан та платоспроможність будівельних корпоративних підприємств; маркетингова ефективність; соціальна відповідальність; екологічна відповідальність; якість будівельної продукції; доля будівельної компанії на ринку будівельних робіт; лідерські позиції на ринку; територіальний статус будівельних корпоративних підприємств; інвестиційна привабливість будівельних корпоративних підприємств; поведінка будівельних корпоративних підприємств; відношення споживачів до будівельних корпоративних підприємств; післяпродажне обслуговування споживачів; емоціональні відношення до будівельних корпоративних підприємств; рівень кваліфікації персоналу; рівень сприйняття змін.

Узагальнюючи існуючі теоретико-методологічні підходи до визначення капіталу бренду, виявлено особливості його формування й використання, визначені характеристики, що впливають на формування й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств (рис. 2.7):



Рис. 2.7 – Характеристики, що впливають на формування й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств

Таким чином, характеристиками, що впливають на формування й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств є: предметно-репутаційні, оціночні, функціональні, інвестиційні, результуючі, операційні, які визначаються ознаками та особливостями як капіталу, так і брендів підприємств. Крім того, на розвиток капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств впливають обізнаність, лояльність про бренд, його якість, асоціації з брендом, споживчі пріоритети бренду.

Узагальнюючи отримані результати дослідження формування й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств, факторів, які впливають на його розвиток, встановлено:

1. Більшість підходів до структури капіталу бренду ґрунтуються на поглядах Д. Аакера, в структурі якого він виділяє наступні елементи: обізнаність про бренд, сприймана якість бренду, лояльність до бренду та асоціації з брендом.

2. Виявлено фактори, які впливають на формування й використання детермінантів капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств: економічні, соціальні, екологічні, галузеві, регіональні, духовно-ментальні, нормативно-правові.

3. У результаті дослідження встановлено, що капітал бренд будівельних корпоративних підприємств складається із взаємопов'язаних факторів, які спрямовані на формування обізнаності, лояльності про бренд, його якості, асоціації з брендом, споживчих пріоритетів бренду та визначення впливу капіталу бренду на розвиток підприємств.

4. У контексті формування й використання капіталу бренду, визначаючи його елементи, особливу увагу слід приділяти корпоративній репутації, як багатомірному нематеріальному (інтелектуальному) активу, який забезпечує розвиток як капіталу бренду, так і будівельних корпоративних підприємств.

## **2.4. Теоретико-методологічні засади та практика оцінки розвитку капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств**

Для оцінки розвитку капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств запропоновано використовувати індекс розвитку капіталу бренду, який представляє собою результуючий критерій, що дозволяє визначити тенденції розвитку капіталу бренду, ефективності його використання, враховуючи особливості функціонування будівельних корпоративних підприємств протягом досліджених періодів.

Оцінка капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств, згенерованого потоками грошових коштів, здійснюється за наступними етапами:

1. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення щодо формування й використання капіталу бренду на досліджених будівельних корпоративних підприємствах.
2. Оцінка грошових потоків, які сформовано й використовуються за звітний період на основі відповідного співвідношення:

$$CF_i = (ЧП_i + A_{ози} + A_{наі}) - KI_i - \Delta BOK_i, \quad (2.1)$$

де  $CF_i$  – грошовий потік, який сформовано й використовується за звітний період досліджених будівельних корпоративних підприємств;

$ЧП_i$  – сума чистого прибутку будівельних корпоративних підприємств за звітний період;

$A_{ози}$  – сума амортизації основних фондів;

$A_{наі}$  – сума амортизації інших необоротних активів;

$KI_i$  – сума капітальних інвестицій, які використовуються дослідженими будівельними корпоративними підприємствами за звітний період;

$\Delta BOK_i$  – зміна суми власного оборотного капіталу за звітний період.

3. Визначення інтегрального критерію створення й використання капіталу бренда на основі проведення анкетування замовників будівельної продукції за наступними компонентами: популярність бренду будівельних корпоративних підприємств; ціна будівельної продукції; якість будівельної продукції; рівень обслуговування замовників будівельної продукції; розташування будівельного об'єкту та наявності відповідної інфраструктури.
4. Оцінка вартості капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств, згенерованого потоками грошових коштів шляхом множення суми грошових потоків, які сформовано й використовуються за звітний період та інтегрального критерію створення й використання капіталу бренда.
5. Визначення індексу розвитку капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств на основі відношення вартості капіталу бренда, згенерованого потоками грошових коштів за звітний період і вартості капіталу бренда за минулий період.
6. Інтерпретація отриманих результатів визначення індексу розвитку капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств.

У рамках запропонованої методології оцінки розвитку капіталу бренда застосовуються методи: експертних оцінок (для визначення інтегрального критерію створення й використання капіталу бренда); метод декомпозиції (для виявлення й характеристики елементів інтегрального критерію формування й використання капіталу бренда); графічно-просторовий аналіз (для визначення аномальних точок при оцінці інтегрального критерію формування й використання капіталу бренда й характеристиці тенденцій зміни параметрів формування інтегрального критерію); статистичні методи (при оцінці показників варіації змінних компонентів, які формують інтегральний критерій створення й використання капіталу бренда, що отримані в результаті опитування замовників будівельної продукції, для визначення коефіцієнтів значущості впливу факторів на створення й використання капіталу бренда); методи, що характеризують рівень узгодженості думок опитуваних замовників будівельної продукції (визначення коефіцієнту конкордації рівня якості дослідження опитуваних замовників).

Отже, в результаті дослідження, використовуючи інформаційно-аналітичне забезпечення, визначено, що на ПАТ «Нерухомість столиці», ПАТ «Броварський завод будівельних конструкцій», ПАТ «Житлобуд», ПАТ «Трест Житлобуд-1», ПАТ фірма «Астарта-Центр», АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд», ПрАТ «Спецбудмонтаж» суми грошових потоків

за звітний період, на більшості досліджених будівельних корпоративних підприємствах, характеризувались негативними тенденціями (табл. 2.3).

На ПАТ «Трест Житлобуд-1», ПАТ фірма «Астарта-Центр», ПрАТ «Спецбудмонтаж» у 2010 р. отримано негативні значення, що свідчить про відтік грошових коштів, які отримані в результаті формування й використання капіталу брэнда. На інших будівельних корпоративних підприємствах (окрім АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд») відсутні стійкі тенденції зростання відповідних сум грошових коштів. Таким чином, у більшості будівельних корпоративних підприємствах відсутнє фінансове підґрунтя для розвитку капіталу брэнда, тому в наступних періодах необхідно забезпечити щорічне зростання грошових потоків. Причому, парадигмою цього процесу є перевищення суми грошових потоків у звітному періоді порівняно із грошовими потоками у минулому періоді. Результати розрахунку інтегрального критерію створення й використання капіталу брэнда досліджених будівельних корпоративних підприємствах представлено на рис. 2.8.

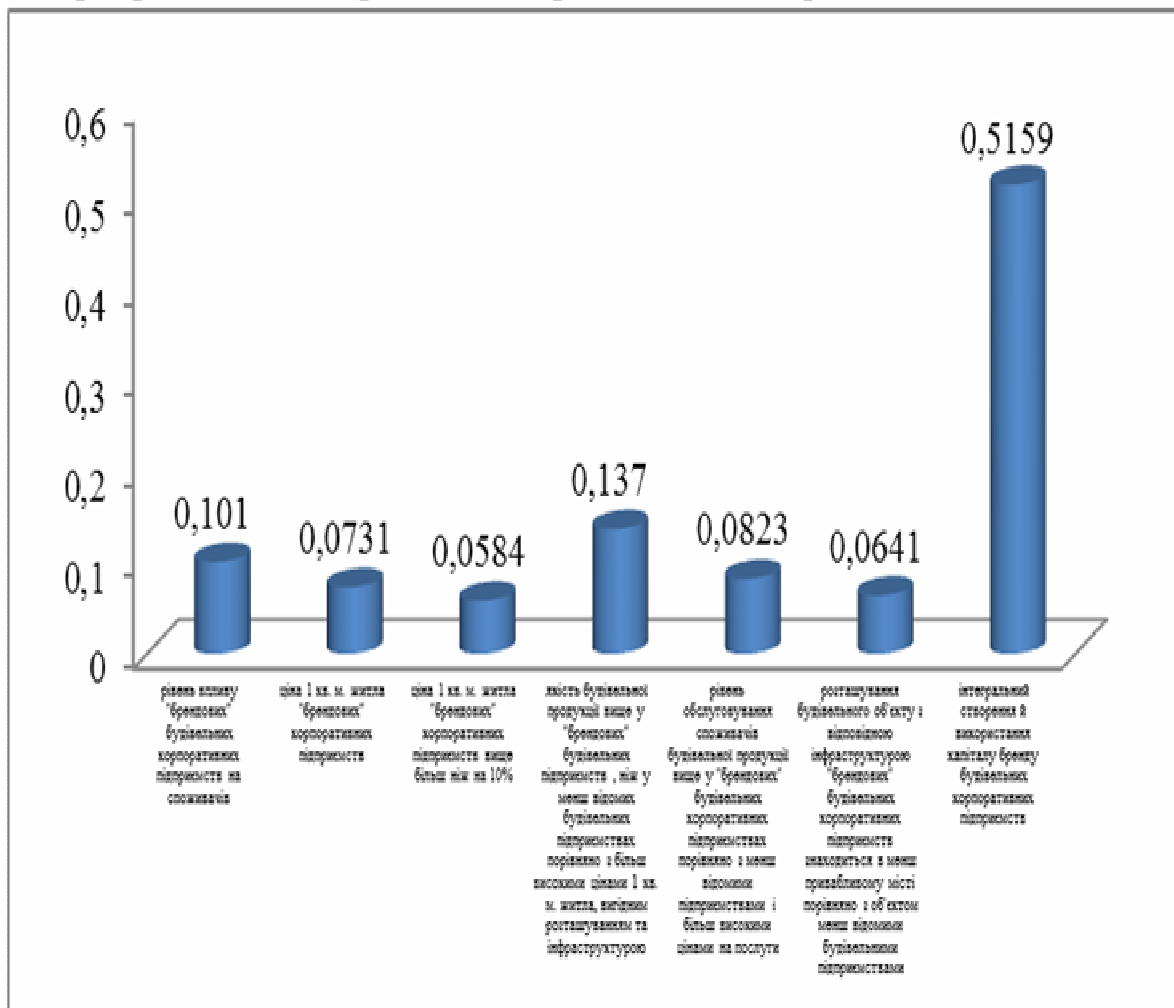


Рис. 2.8 – Результати розрахунку інтегрального критерію створення й використання капіталу брэнда досліджених будівельних корпоративних підприємств

Таблиця 2.3

Результати визначення суми грошових потоків за звітний період по дослідженим будівельним корпоративним підприємствам ( $CF_i$ ), тис. грн.

Підприємства	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
<b>ПАТ «Нерухомість столиці»</b>	-17851,2	-7803,8	-38522,8	-44705,8	12668,7	-16744,7	-61653	70962,3
<b>ПАТ «Броварський завод будівельних конструкцій»</b>	-4532,8	-900,2	17260,9	-17707,9	7181,9	528,4	3041	6641
<b>ПАТ «Житлобуд»</b>	-1356,8	-1077,3	1764,8	1372,1	-1212,2	724,6	-1048	834
<b>ПАТ «Трест Житлобуд-1»</b>	-895	30219,6	-7436	96073,3	-15257,2	48799,9	-51826	-198500
<b>ПАТ фірма «Астарта-Центр»</b>	-5913,5	-12092,5	-29119,6	-18413	-15585,4	-12960,1	7463	-9385
<b>АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»</b>	-567169	1305882	-280724	1458755	63516,4	245994	568727	30724,4
<b>ПрАТ «Спецбудмонтаж»</b>	520308,5	4784	-25856,8	-152415	-108962	-21763,9	-137251	-106901



Значення інтегрального критерію створення й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств складало 0,5159. Це свідчить про те, що більш ніж 50% замовників будівельної продукції особливу увагу приділяють бренду будівельних корпоративних підприємств, їх репутації, бренду будівельної продукції. Причому, замовники найбільшу увагу фокусують на якості будівельної продукції, яка вище у «брендових» будівельних корпоративних підприємств, ніж у менш відомих будівельної підприємств, порівняно з більш високими цінами 1 кв. м житла, вигідним розташуванням та інфраструктурою. Слід зазначити, що ціновим параметрам, в яких бренд має приваляюче значення, споживачі будівельної продукції також приділяють значну увагу – в сумі 0,1315 (ціна 1 кв.м. житла «брендових» будівельних корпоративних підприємств вище на 10 % – 0,0731 та ціна 1 кв.м. житла «брендових» будівельних корпоративних підприємств вище більш ніж на 10 % – 0,0584). Безпосередньо на бренд будівельних корпоративних підприємств та будівельної продукції (має власний бренд, розвинену мережу представництв, історію, бізнес-репутацію та досвід роботи на ринку, займає лідерські позиції на ринку та ін.) звертають увагу лише 10,1% замовників. Це вказує на те, що в сучасних умовах господарювання, враховуючи особливості функціонування й розвитку будівельної галузі, для замовників будівельної продукції відіграють важливу роль якість об'єкту будівництва та його цінові параметри. Натомість, на атрибути бренду споживачі звертають увагу лише після задоволення всіх аспектів і сторін, які характеризують попередні два елементи інтегрального критерію створення й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств.

Рівень обслуговування споживачів (замовників) будівельної продукції, який вище у «брендових» будівельних корпоративних підприємств порівняно з менш відомими підприємствами і порівняно з більш високими цінами на послуги та розташування будівельного об'єкту з відповідною інфраструктурою «брендових» будівельних корпоративних підприємств, який знаходиться в менш привабливому місці порівняно з об'єктом менш відомими будівельними підприємствами знаходяться на останніх місцях, що вказує на сучасні тенденції розвитку будівельного ринку, де рівень обслуговування та територіальні параметри мають для споживачів (замовників) другорядне значення, оскільки останні характеризуються низькою платоспроможністю, а будівельні об'єкти визначаються високими цінами. Тому споживачі спрямовують основні зусилля на придбання житла, яке не завжди відповідає всім представленим параметрам.

На основі визначених вище показників, оцінена вартість капіталу бренда ПАТ «Нерухомість столиці», ПАТ «Броварський завод будівельних конструкцій», ПАТ «Житлобуд», ПАТ «Трест Житлобуд-1», ПАТ фірма «Астарта-Центр», АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд», ПрАТ «Спецбудмонтаж», результати розрахунку яких представлено в табл. 2.4.

Динаміка вартості капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств за 2003-2010 рр. свідчить, що на досліджених будівельних підприємствах (ПАТ «Трест Житлобуд-1», ПАТ фірма «Астарта-Центр, ПрАТ «Спецбудмонтаж») у більшості періодах спостерігались негативні значення вартості капіталу бренда. Це свідчить про низьку результативність діяльності підприємств у сфері формування й використання капіталу бренда. Крім того, за досліджений період на трьох із семи підприємствах знижується вартість капіталу бренда. На чотирьох підприємствах (ПАТ «Нерухомість столиці», ПАТ «Броварський завод будівельних конструкцій», ПАТ «Житлобуд», АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд») у 2010 р. спостерігалось позитивне значення вартості капіталу бренда, що свідчить про тенденції зростання вартості й створення підґрунтя щодо розвитку капіталу бренда. Водночас на більшості будівельних підприємствах протягом значного періоду спостерігались негативні явища в сфері формування й використання капіталу бренду.

Отже, в сфері формування й використання капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств спостерігається накопичення негативних явищ, що вказує на необхідність розробки й впровадження стратегії управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств, яка дозволить змінити негативні тенденції й забезпечить розвиток представленого капіталу.

Таблиця 2.4

Динаміка вартості капіталу бренда досліджених будівельних корпоративних підприємств

Будівельні корпоративні підприємства	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
<b>ПАТ «Нерухомість столиці»</b>	-9209,4	-4026,0	-19873,9	-23063,7	6535,8	-8638,6	-31806,8	36609,4
<b>ПАТ «Броварський завод будівельних конструкцій»</b>	-2338,5	-464,4	8904,9	-9135,5	3705,1	272,6	1568,8	3426,1
<b>ПАТ «Житлобуд»</b>	-700,0	-555,8	910,5	707,9	-625,4	373,8	-540,7	430,3
<b>ПАТ «Трест Житлобуд-1»</b>	-461,7	15590,3	-3836,2	49564,2	-7871,2	25175,9	-26737	-102406
<b>ПАТ фірма «Астарта-Центр»</b>	-3050,8	-6238,5	-15022,8	-9499,3	-8040,5	-6686,1	3850,2	-4841,7
<b>АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»</b>	-292602,5	673704,5	-144826	752571,7	32768,1	126908	293406	15850,7
<b>ПрАТ «Спецбудмонтаж»</b>	268427,1	2468,1	-13339,5	-78630,9	-56213,5	-11228	-70807,8	-55150,2

Для оцінки розвитку капіталу бренда й прийняття управлінських рішень у системі вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств запропоновано індекс розвитку капіталу бренда, який представляє собою результуючий критерій, що дозволяє визначити тенденції розвитку капіталу бренда, ефективності його використання, враховуючи особливості функціонування будівельних підприємств протягом досліджених періодів.

Відповідно до індексу розвитку капіталу бренда про його розвиток можна стверджувати, коли протягом декількох періодів цей показник перевищує одиницю.

Таким чином, у результаті дослідження визначено індекс розвитку капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Результати розрахунку індексу розвитку капіталу бренда досліджених  
будівельних корпоративних підприємств

Будівельні корпоративні підприємства	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
<b>ПАТ «Нерухомість сто- лиці»</b>	0,44	4,94	1,16	-0,28	-1,32	3,68	-1,15
<b>ПАТ «Броварсь- кий завод будівельних конс- трукцій»</b>	0,2	-19,17	-1,02	-0,41	0,07	5,75	2,18
<b>ПАТ «Житлобуд»</b>	0,79	-1,64	0,78	-0,88	-0,6	-1,44	-0,8
<b>ПАТ «Трест Житлобуд-1»</b>	-33,76	-0,25	-12,92	-0,16	-3,2	-1,06	3,83
<b>ПАТ фірма «Астарта-Центр»</b>	2,04	2,41	0,63	0,85	0,83	-0,58	-1,26
<b>АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»</b>	-2,3	-0,21	-5,2	0,04	3,87	2,31	0,054
<b>ПрАТ «Спецбудмонтаж»</b>	0,009	-5,4	5,89	0,71	0,2	6,31	0,78

Таким чином, у результаті дослідження встановлено:

- На ПАТ «Нерухомість столиці» спостерігається скорочення індексу розвитку капіталу бренда, який мав, протягом дослідженого періоду, хвилеподібні тенденції, що свідчить про відсутність стабільної траєкторії його розвитку. Більш того, до негативних тенденцій слід віднести значний відтік грошових коштів, які можуть бути сформовані й використані на створення та застосування капіталу бренда.
- ПАТ «Броварський завод будівельних конструкцій» забезпечив за 2004-2010 рр. зростання індексу розвитку капіталу бренда. Причому за останні два роки узагальнюючий показник значно перевищував одиницю, що вказує на розвиток капіталу бренду представленого будівельного підприємства. Проте, протягом 2004-2008 рр. тенденції формування й використання капіталу бренда були негативними, що значно гальмувало його розвиток. Отже, на ПАТ «Броварський завод будівельних конструкцій» необхідно реалізовувати політику розвитку капіталу бренда (2009-2010 рр.) на основі зростання його вартості.
- На ПАТ «Житлобуд» протягом 2004-2010 рр. індекс розвитку капіталу бренда не перевищував одиниці, що вказує на негативні тенденції в сфері формування й використання капіталу бренда. Така динаміка вказує на необхідність здійснення управлінських дій, спрямованих на зміну існуючих тенденцій і створення умов для розвитку капіталу бренда дослідженого будівельного підприємства.
- ПАТ «Трест Житлобуд-1» лише в 2010 р. забезпечив перевищення індексу розвитку капіталу бренда одиниці. Водночас протягом 2004-2009 рр. значення узагальнюючого показника були від'ємними, що обумовлено відтіком грошових коштів. У цілому, можна стверджувати, що на представленому будівельному підприємстві не приділяють значної уваги розвитку капіталу бренда, а зосереджують увагу лише на візуальних атрибутах бренду. Така політика в майбутньому може призвести до значного зниження конкурентоспроможності підприємства, його місця на ринку, скорочення результативності діяльності та ін.
- На ПАТ фірма «Астарта-Центр» протягом дослідженого періоду спостерігалось скорочення індексу розвитку капіталу бренда. Якщо у 2004-2005 рр. індекс розвитку перевищував одиницю, то протягом наступних років цей показник був або менше одиниці, або мав від'ємне значення. Така динаміка вказує на негативні тенденції в сфері формування й використання капіталу бренда на ПАТ фірма «Астра-Центр».

- АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» змінила негативні тенденції індексу розвитку капіталу бренда (2004, 2006 рр.) на позитивні (2005, 2007-2010 рр.). Проте у 2010 р. цей показник знову скоротився і становив всього 0,054. Таким чином, у більшості досліджених періодів АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» забезпечила розвиток капіталу бренда і є лідером за цим показником серед представлених підприємств.
- На ПрАТ «Спецбудмонтаж» лише в двох із семи років індекс розвитку капіталу бренда перевищував одиницю. Крім того, його динаміка була хвилюватою, що вказує на нестабільність щодо розвитку капіталу бренда дослідженого будівельного підприємства. Слід зазначити, що за останні чотири роки на ПрАТ «Спецбудмонтаж» індекс розвитку капіталу бренда був меншим одиниці, що свідчить про накопичення негативних явищ.

Таким чином, на більшості досліджених будівельних корпоративних підприємствах спостерігались негативні тенденції в сфері формування й використання капіталу бренда. Більш того, на ПАТ «Нерухомість столиці», ПАТ «Житлобуд», ПАТ «Трест Житлобуд-1», ПАТ фірма «Астарта-Центр», ПрАТ «Спецбудмонтаж» відсутні тенденції розвитку капіталу бренду, а на ПАТ «Броварський завод будівельних конструкцій ці тенденції нестабільні. Тільки на АТ «Холдингова компанія «Київміськбуд» спостерігалися позитивні тенденції щодо формування й використання капіталу бренда, які орієнтовані на розвиток. Отже, в таких умовах необхідно здійснювати управлінські дії, які спрямовано на забезпечення розвитку капіталу бренда на основі зростання його вартості й збільшення ролі брендів будівельних корпоративних підприємств й будівельних проектів, корпоративної репутації серед зацікавлених осіб, що взаємодіють із дослідженими підприємствами. Крім того, важливого значення має розробка й впровадження стратегії управління розвитком капіталу бренда, враховуючи особливості діяльності будівельних підприємств, рівень взаємодії із зацікавленими особами.

## РОЗДІЛ 3

### МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БРЕНДУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД, СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ

#### 3.1. Модель управління капіталом бренду *Brand Dynamics* (Millward Brown)

Для забезпечення управління капіталом бренду на будівельних корпоративних підприємствах, розробки й впровадження відповідної стратегії із врахуванням інтересів зацікавлених осіб розроблені й застосовуються моделі управління капіталом бренду. В існуючій практиці зарубіжних корпорацій широке використання отримали моделі: *Brand Dynamics* (Millward Brown), *Brand ZTM* (WPP Group), *Brand Capital TM* (DDB Worldwide), *Image Power* (London Associates), *Brand Asset Valuator* (Young Rubicam) [127, 128, 129, 132].

Сутність моделі *Brand Dynamics* компанії Millward Brown полягає в тому, що управлінські рішення приймаються на основі аналізу напрямів змін капіталу бренду в аспекті його розвитку. В основі цієї моделі лежить парадигма розвитку капіталу бренду від початку його розробки, формування та впровадження. Причому в цьому процесі визначаються витрати на розробку та просування бренду й витрати на його розвиток і підтримку. Важливим напрямом у моделі *Brand Dynamics* є формування взаємовідносин між капіталом бренду і зацікавленими особам, зокрема споживачами, які визначають напрями розвитку цієї категорії.

При використанні представленої моделі управління визначаються етапи розвитку капіталу бренду підприємств (рис. 3.1), у рамках яких вирішуються питання:

- ✓ як інформований споживач про продукцію, що представляє капітал бренд;
- ✓ чи пропонує капітал бренд необхідну продукцію для задоволення потреб споживачів;
- ✓ як на основі капіталу бренду компаній виконуються дії щодо задоволення потреб зацікавлених осіб, особливо замовників будівельної продукції;
- ✓ чим представлений капітал бренд кращий ніж його аналоги та конкуренти;
- ✓ чи найкращий капітал бренд порівняно з аналогами та конкурентами.

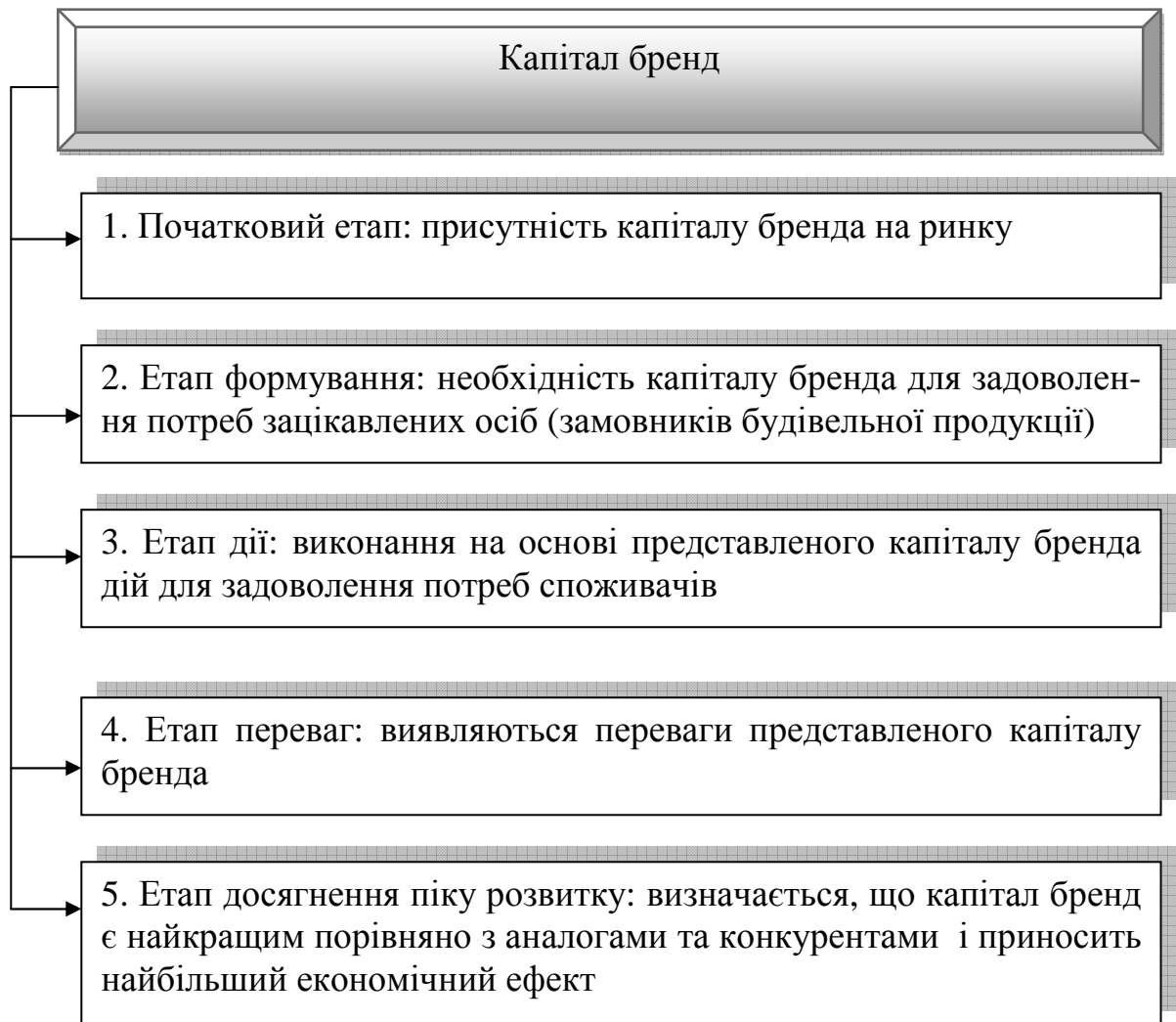


Рис. 3.1 – Етапи розвитку капіталу бренда згідно моделі управління *Brand Dynamics*

Таким чином, у рамках моделі управління *Brand Dynamics* визначаються важливі ознаки та напрями, які впливають на формування та розвиток капіталу бренда, із врахуванням інтересів зацікавлених осіб:

- ✓ присутність;
- ✓ актуальність;
- ✓ функціональність;
- ✓ переваги;
- ✓ тісний зв'язок.

На базі представлених ознак, напрямів, поставлених питань будується піраміда, в якій відображено визначення бренду від його формування до лояльності до нього зацікавлених осіб (рис. 3.2):





Рис. 3.2 – Піраміда моделі управління капіталом бренду *Brand Dynamics*

Крім того, в моделі управління капіталом бренду *Brand Dynamics* використовується принцип порівняння отриманих по відповідному бренду показників, що сформовані за ознаками та напрямками піраміди із показниками, що оцінені в середньому на ринку аналогових товарів. Зокрема, дослідження, які здійснені на основі представленої моделі, по компанії *Colgate* в Англії [163] показали, що присутність бренду складає 97%, актуальність – 84%, функціональність – 82%, переваги – 71%, тісний зв'язок – 42%. У середньому відповідні показники в цій сфері склали: 59, 44, 41, 30, 13%, відповідно. Таким чином, показники бренду *Colgate* в Англії перевищують відповідні показники по цій сфері. У результаті аналізу також встановлено, що показники формування та розвитку (присутність, актуальність, функціональність, переваги) представленого бренду мають суттєві значення. Проте, зв'язок споживача з брендом найнижчий із показників і складає всього 59% від переваг та 43% від присутності. Отже, на основі розрахунків можна зробити висновок про необхідність спрямування управлінських зусиль щодо розвитку капіталом бренду на зростання зв'язку із споживачами.

У представленій методиці оцінки ступеня розвитку капіталом бренду компаній особлива увага фокусується на визначенні сильних та слабких сторін бренду й характеристики його потенціалу.

Отже, представлена модель управління капіталом бренду *Brand Dynamics* включає етапи, які враховують його розвиток із фокусуванням уваги на взаємовідносинах із споживачами та відповідними аналогами й конкурентами. Використання цієї моделі дає можливість відстежити розвиток капіталу бренду, визначити сильні й слабкі сторони бренду та його потенціал і, тим самим, здійснювати відповідні управлінські дії. Натомість, у рамках моделі управління *Brand Dynam-*

ics досліджуються лише процес становлення та досягнення найбільшого піку розвитку, але не враховуються етапи старіння та оновлення капіталу бренду, що обмежує сферу використання цієї моделі управління.

Слід зазначити, що для проведення дослідження розвитку капіталу бренду компаній використовуються методи опитування споживачів та базуються на висновках експертів, що може призвести до отримання суб'єктивних й не завжди достовірних оцінок. Тому, для використання моделі *Brand Dynamics* необхідно ретельно проводити дослідження споживчих відношень до бренду та здійснювати вибір експертів, які є фахівцями в сфері формування й використання брендової політики.

Ретранслюючи представлену модель управління на вирішення конкретних завдань, Н. Холлис, головний глобальний аналітик *Millward Brown*, відносно розробки соціо-медійної стратегії, визначив наступні питання, які впливають розвиток капіталу бренду й формування відповідних управлінських рішень [217]:

- чи інтересний мій бренд людям в тому сенсі, щоб останні отримали власну зацікавленість ним;
- які типи соціо-медійних сайтів мають найбільший потенціал;
- які цінності може запропонувати бренд, окрім подарків та знижок;
- яким чином ви зможете підтримувати первісну зацікавленість, окрім простого сприйняття бренду.

Враховуючи вищезазначене, запропонована напрями управління розвитком капіталу бренду будівельних компаній на основі моделі управління *Brand Dynamics*, в якій визначені наступні етапи:

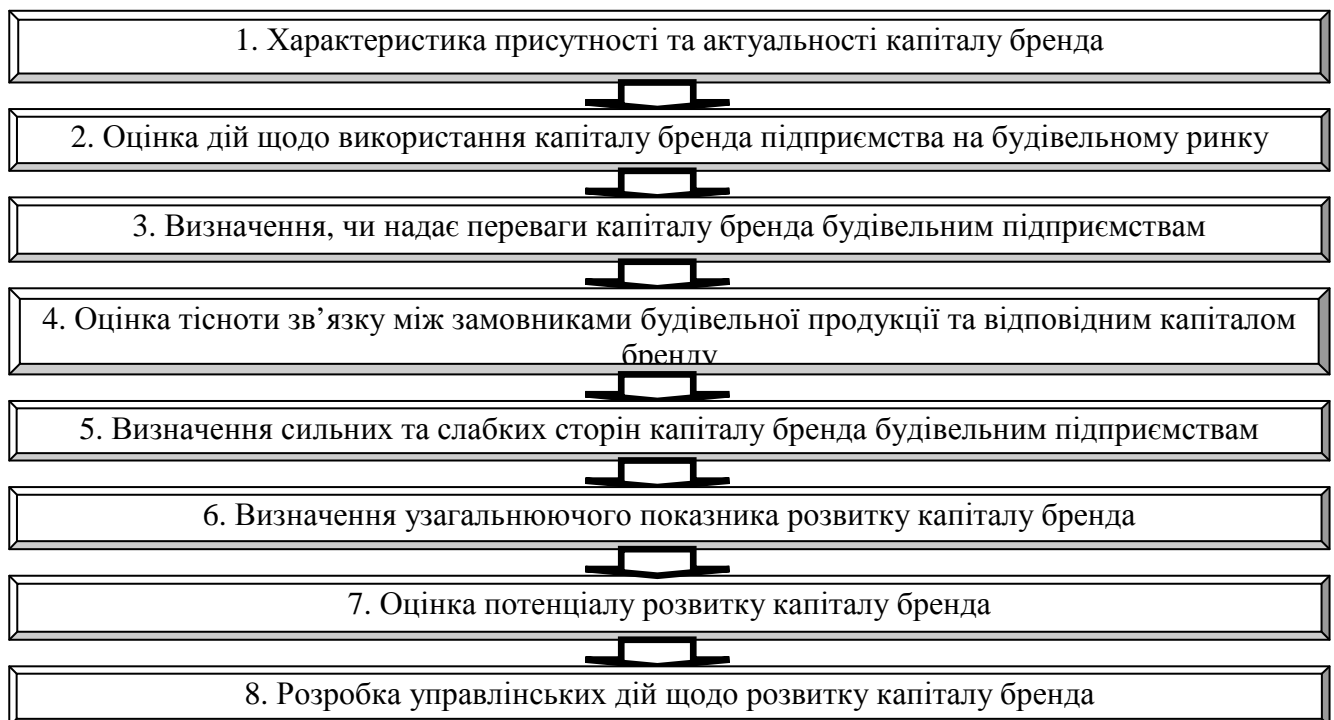


Рис. 3.3 – Етапи управління капіталом бренду будівельних підприємств за моделлю управління *Brand Dynamics*

Таким чином, запропоновані етапи управління розвитком капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств на основі моделі управління *Brand Dynamics*, які включають характеристики капіталу бренду, особливості його оцінки, формування й використання і дозволять розробити обґрунтовані управлінські рішення для оперативного впливу на диспропорції та дисбаланси, що виникли в системі розвитку капіталу бренду.

### **3.2. Моделі управління капіталом бренду *Brand ZTM* (WPP Group) та *Brand Capital*<sup>TM</sup> (DDB Worldwide)**

Модель управління капіталом бренду *Brand ZTM* розроблена та запропонована спеціалістами міжнародного медіахолдингу *WPP Group*, яка базується на використанні результатів дослідження поведінки споживачів в країнах із різним ступенем та особливостями розвитку від ПАР до Франції, Великобританії, Німеччини, Китаю, США та ін.

У результаті використання представленої методики було досліджено більш ніж 8 тис. брендів у 50 товарних категорій, що дозволило розробити методику *Brand ZTM*, яка полягає у визначенні лояльності зацікавлених осіб (наприклад, споживачів) до відповідного бренду із співставлення їх із змінами ринкової долі бренду. Слід зазначити, що при проведенні дослідження за методикою *Brand ZTM* основна увага фокусується на визначенні сили бренду та потенціалу його розвитку. Причому сила бренду оцінюється відношенням та лояльністю споживачів до бренду. В рамках методики *Brand ZTM* визначені напрями, які представлені на рис. 3.4.

Представлена методика, створена на основі моделі *Brand Dynamics*, і тому, в значній мірі, має подібні підходи та характеристики. Оригінальним в методиці *Brand ZTM* є визначення сили капіталу бренду на основі лояльності споживачів. Проте, основною проблемою щодо використання цієї моделі є забезпечення високого рівня проведення опитування, професіоналізму експертів та достовірності й повноти отриманих даних.

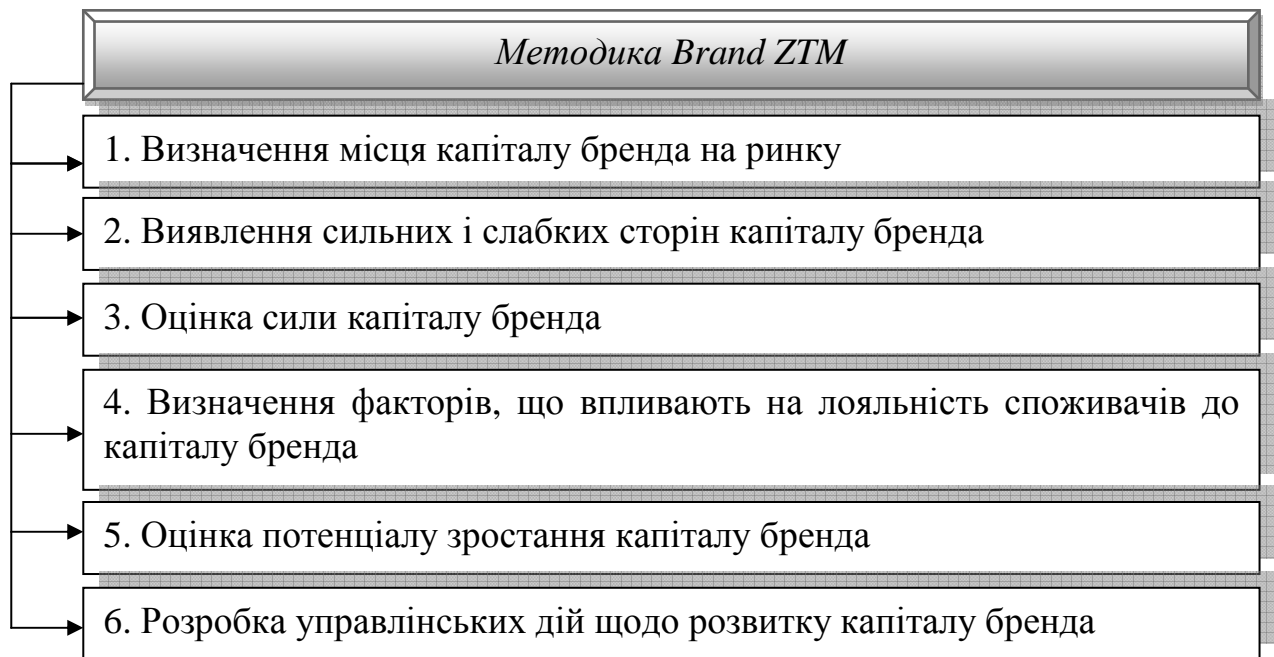


Рис. 3.4 – Напрями оцінки та управління капіталом бренду за методикою *Brand ZTM*

Модель управління капіталом бренду *Brand Capital<sup>TM</sup>* розроблена спеціалістами компанії *DDB Worldwide* на основі анкетування майже 15000 споживачів і дослідження стану та розвитку 500 брендів у країнах Північної та Латинської Америки, Центральної та Південно-Східної Азії, Європи. Фахівці *DDB Worldwide* формували й впроваджували маркетингові стратегії розвитку капіталу бренду з урахуванням економічних, соціальних та культурних особливостей країн, де вони працювали. Важливим аспектом при використанні моделі управління капіталом бренду *Brand Capital<sup>TM</sup>* є реалізація творчого потенціалу й відповідних підходів, що дозволяє перетворювати торгівельні марки у світові бренди. Для анкетування використовувались питання, в яких відображено:

- ✓ інтереси споживачів;
- ✓ образ та стиль життя, що задовольняє споживачів;
- ✓ сфери відпочинку, роботи, сім'ї, політики, релігії та ін.;
- ✓ споживчі цінності;
- ✓ особливості споживання продукції;
- ✓ рекламні дії та ін.

У результаті використання моделі управління капіталом бренду *Brand Capital<sup>TM</sup>* формуються здібності бренду укріпляти зв'язки із зацікавленими особами, які спеціалісти компанії *DDB Worldwide* визначили як «*Brand Magnetism*» або «вагомість бренду», що забезпечено наступними компонентами: [78]:

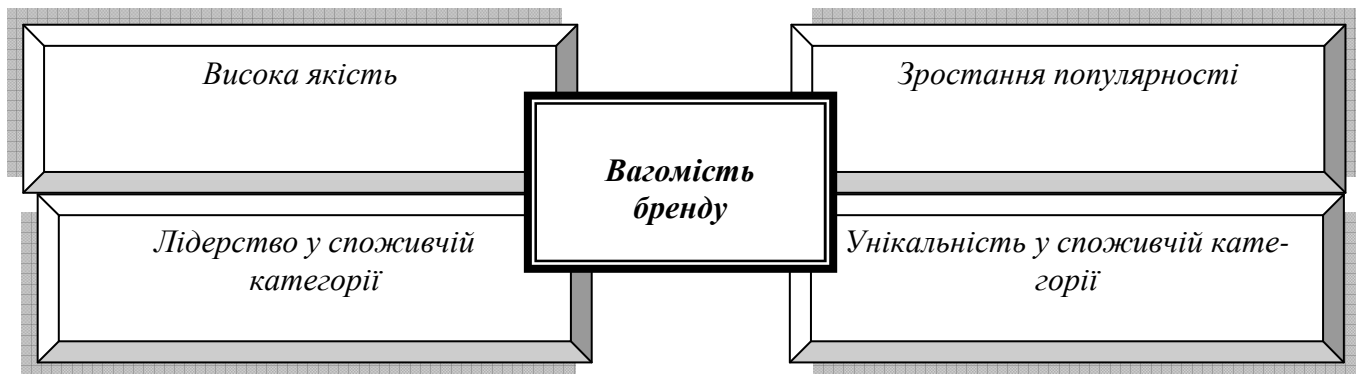


Рис. 3.5 – Компоненти формування вагомості бренду

Слід зазначити, що показовим при використанні моделі управління капіталом бренду *Brand Capital<sup>TM</sup>* є розроблена та впроваджена брендова політика компанії *McDonald's* – світового лідера серед ресторанів швидкого харчування. Запропонований фахівцями *DDB Worldwide* полягає в тому, що будь-які маркетингові дії об'єднані під рекламним слоганом «Я це люблю». Саме представлений слоган став підґрунтям для розробки бізнес-стратегії компаній, яка дозволяє об'єднатись з клієнтами та врахувати соціально-економічні й культурні особливості їх існування. Для реалізації цієї стратегії використовується сучасні рекламні ролики, які відображають стиль життя і взаємовідношення між клієнтами, їх культуру, комунікації та ін. Тим самим у представлених рекламних діях відображено відношенням компанії *McDonald's* до клієнтів, який враховує сучасні підходи, погляди до розвитку капіталу бренда компанії. Крім того, в рамках представленої моделі широке використання отримали Internet-технології, що сприяють поширенню представленого капіталу бренда серед молоді. Важливим є поєднання молодіжних брендів із брендом *McDonald's*, зокрема використання в заходах по просуванню бренду поп-зірками (Дж. Тімберлейк), відомим скейт бордером (Тоні Хок) та ін.

Унікальним є досвід використання моделі управління капіталом бренду *Brand Capital<sup>TM</sup>* у діяльності компанії *Sephora* – одного із лідерів косметичної продукції (104 магазинів в Європі та 33 магазини в США), який полягає у використанні сучасних технологій при формуванні й впровадженні капіталу

бренда компанії. Зокрема, широке застосування отримали веб-сайти, як елемент просування капіталу бренда.

Для просування екологічного автомобіля компанія *Volkswagen* використала модель управління капіталом бренду *Brand Capital<sup>TM</sup>*, концепція якої полягала в розробці та впровадженні так званої «Теорії задоволення», яка базується на гіпотезі, що задоволення може змінити поведінку та життя людей на найкраще. Причому потенційні споживачі хочуть і можуть брати участь у формуванні та розвитку капіталу бренда. Тим самим була запропонована концепція екологічного автомобіля, без зниження його технічних характеристик та безпеки водіння, що приносить задоволення споживачам при його використанні. Впровадження цієї моделі базується на принципі співставлення сходів ескалатору, причому ставилось питання про кількість людей, які вибрали сходи порівняно з ескалатором, якщо вони приносять задоволення. У результаті дослідження встановлено, що 66% людей вибрали сходи, що підтверджує достовірність представленої концепції.

Отже, модель управління капіталом бренду *Brand Capital<sup>TM</sup>* компанії *DDB Worldwide* спрямована на забезпечення важливості або вагомості бренду на основі високої якості, зростання популярності, лідерства та унікальності у споживчій категорії. Крім того, для реалізації представленої моделі управління використовуються інструментарій, що базується на творчому потенціалі, новітніх технологіях та рекламних заходах, в яких пріоритетними є характер людини, її поведінка та особливості життя.

### **3.3. Модель управління капіталом бренду *Image Power* (London Associates)**

Модель управління капіталом бренду *Image Power* формується на основі даних анкетування про товарні та корпоративні капітал бренди за наступними напрямками:

- ✓ сила капіталу бренда;
- ✓ функціонування капіталу бренда;
- ✓ відношення із споживачами;
- ✓ соціокультурні особливості функціонування капіталу бренда;
- ✓ конкуренти;
- ✓ ознаки капіталу бренда;
- ✓ позиціонування капіталу бренда та ін.

У результаті дослідження встановлено, що факторами, які суттєво впливають на силу капіталу бренда є: якість визначена високою оцінкою за-

цікавлених осіб, що створює передумови формування більшої довіри до капіталу бренду; довгостроковість, яка свідчить про те, що брендом становляться лише ті товарні марки, які формуються й розвиваються протягом довгострокового періоду часу; особливості функціонування капіталу бренду відповідно товарних категорій.

У цій моделі управління визначаються показники, що характеризують силу капіталу бренду: рівень інформаційного забезпечення або знання споживачів про капітал бренд і якість відношення споживачів до нього.

У моделі управління капіталом бренду *Image Power* розглядаються широкий спектр питань, які характеризують стан, особливості формування й основні аспекти розвитку капіталу бренду й визначаються відповідні показники:

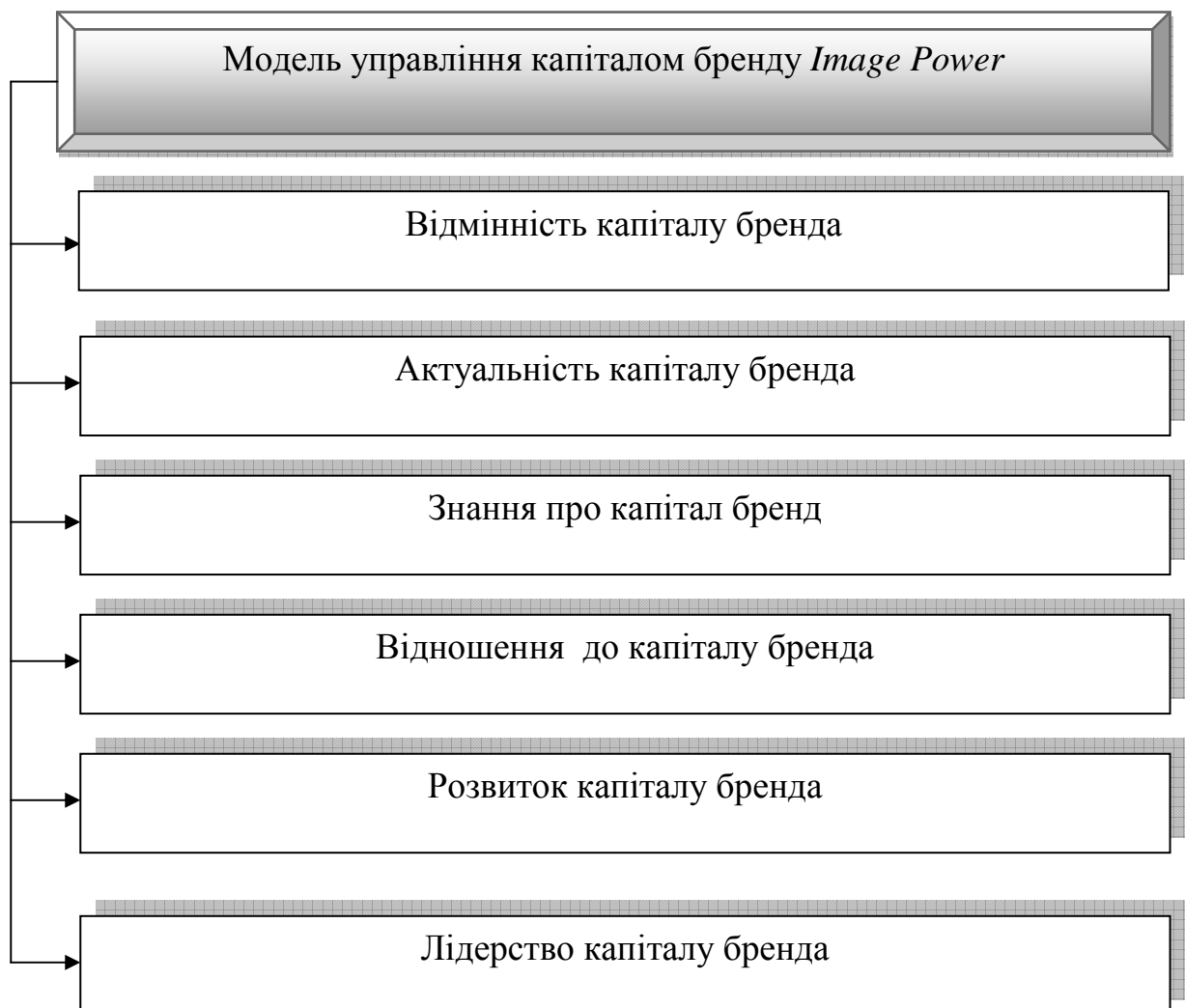


Рис. 3.6 – Показники моделі управління капіталом бренду *Image Power*

У рамках представленої моделі управління досліджується розвиток капіталу бренда, визначається його відмінності порівняно з конкурентами. Особливе значення у моделі управління капіталом бренду *Image Power* є формування лідерського капіталу бренду шляхом фокусування уваги на його силі на основі визначення його якості та особливостей функціонування. Натомість, порівняно з іншими моделями, в *Image Power* вводиться критерій довгостроковості, що підтверджує важливу ознаку капіталу бренда – торгівельні марки становляться брендом, якщо спостерігається їх довгостроковий розвиток.

Отже, в рамках моделі управління капіталом бренду *Image Power* визначаються важливі показники, що характеризують силу та розвиток капіталу бренда. Крім того, в представленій моделі управління формується лідерський капітал бренд, що може стати локомотивом для стійкого розвитку підприємства. Для отримання достовірних та повних результатів відносно розвитку й управління капіталом бренду залежить від якості анкети й проведеного опитування споживачів.

### **3.4. Модель управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* (Young & Rubicam)**

Для оцінки та управління капіталом бренду у практиці зарубіжних компаній широке використання отримала модель *Brand Asset Valuator* розробленою компанією Young & Rubicam. За 17 років дослідження створена інформаційна база щодо споживчого сприйняття брендів на основі вивчення 30000 брендів за опитуванням 400000 споживачів у 48 країнах і визначені параметри, які впливають на вартість бренду і об'єднані в наступні групи [231]:

- ✓ диференціація (конкурентна відмінність капіталу бренда);
- ✓ релевантність (актуальність капіталу бренда для споживачів);
- ✓ повага (цінність капіталу брендів та його перевага порівняно з іншими);
- ✓ розуміння (знання й розуміння споживачів капіталу брендів та сприйняття товару й дій, що відносяться до нього та характеризує «здоров'я» капіталу бренду).

Відповідно до визначених параметрів виділені важливі характеристики капіталу бренду [279]:



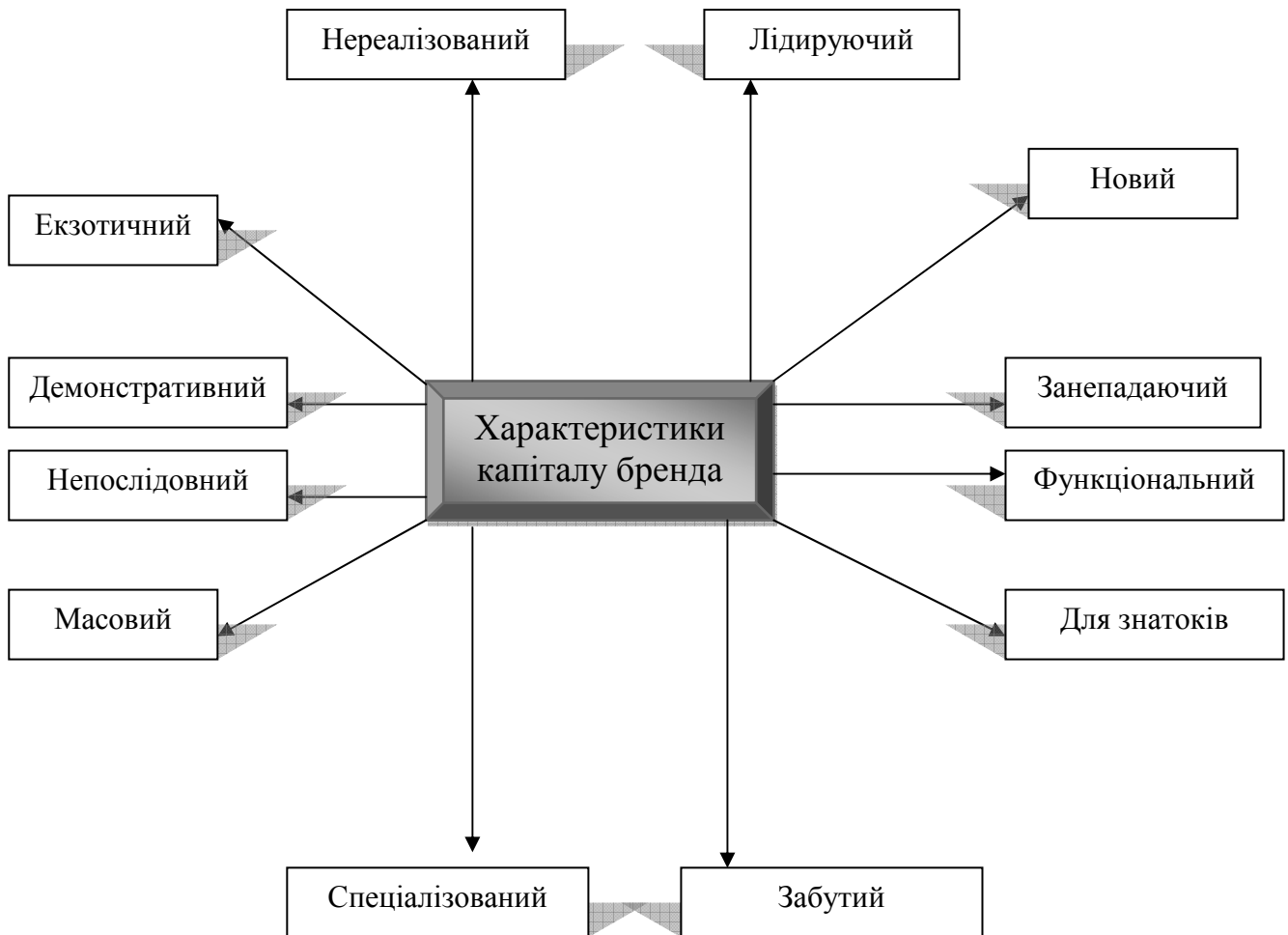


Рис. 3.7 – Характеристики капіталу бренду за моделлю управління *Brand Asset Valuator*

У моделі управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* визначається сила та фірмова висота капіталу бренду на основі методики «*Power Grid*», в якій здійснюється візуальний аналіз шляхом побудови графіка, що відображає залежність сили капіталу бренду (вертикальна вісь) і його фірмової висоти (горизонтальна вісь). На основі побудованого графіку визначається залежність, що відображає тенденції змін та особливості розвитку капіталу бренду підприємств.

У результаті дослідження за представленою методикою визначається широкий спектр інформації, а саме:

- стан капіталу бренду, виявлення проблемних аспектів розвитку;
- характеристика якості та значення капіталу бренду;
- сприйняття та особливості поведінки капіталу бренду;
- психологічний вплив капіталу бренду на конкурентів та споживачів;
- цільові групи споживачів, на які впливає капітал бренд;
- взаємовідношення між капіталом бренду;
- можливість партнерства та ін.

У результаті аналізу моделі управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* побудована схема її використання в діяльності підприємств (рис. 3.8).



Рис. 3.8 – Схема управління капіталом бренду за *Brand Asset Valuator*

Із представленої схеми видно, що для формування й впровадження капіталу бренду відповідно до моделі управління *Brand Asset Valuator* необхідно визначити силу капіталу бренду на основі показників диференціації та релевантності. Для оцінки розвитку капіталу бренду підприємств визначається його фірмова висота на основі показників поваги й розуміння.

Отже, сила капіталу бренду визначається як комбінація диференціації та релевантності капіталу бренду, а фірмова висота капіталу бренду - комбінацією поваги й розуміння. Представлені чотири категорії та дві області визначають цінність капіталу бренду підприємств. Управління представленими категоріями, що характеризують цінність капіталу бренду, є важливим в аспекті довгострокового успіху підприємств й максимізації економічного ефекту.

Слід зазначити, що на основі використання моделі управління *Brand Asset Valuator* визначено: якщо показники диференціації перевищують показники релевантності, то зростання капіталу бренду пов'язано із необхідністю вирішення проблем щодо актуальності, релевантності капіталу бренду серед споживачів. Якщо, навпаки, показники релевантності перевищують показники диференціації, то це свідчить про зниження унікальності товару, а ціна брендового товару стає домінуючою при його придбанні.

Відповідні співвідношення в моделі управління *Brand Asset Valuator* формуються між показниками поваги й розуміння. Зокрема, якщо показники поваги перевищують показники розуміння, то капітал бренд має більшу цінність порівняно із його популярністю. Водночас, якщо показники поваги менше ніж показники розуміння, то капітал бренд більш популярний порівняно із його цінністю.

У результаті аналізу отриманих співвідношень показників формування й розвитку капіталу бренду підприємств за моделлю управління *Brand Asset Valuator* розробляються відповідні управлінські рішення й стратегія розвитку капіталу бренду.

Слід зазначити, що в результаті дослідження встановлено зв'язок між показником поваги (цінності капіталу бренду) та відповідними факторами: фірмова висота та популярність. Зокрема, визначено, що між цінністю капіталу бренду та його висотою коефіцієнт кореляції складає 0,8. Це свідчить про те, що зміна цінності бренду підприємств на 80% обумовлена змінами його фірмової висоти. Більш того, визначено також, що зміни цінності капіталу бренду на 91% обумовлено спільним впливом його фірмової висоти та популярності. На основі отриманих причинно-наслідкових зв'язків виявляються особливості розвитку капіталу бренду компаній та приймаються обґрунтовані управлінські рішення.

Моделю управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* дозволяє здійснювати управління як споживчим капіталом бренду, так і капіталом бренду більш вищого рівня - корпорацій, країн. Причому в рамках цієї моделі визначається капітал бренд в цілому, а не окремі його компоненти, що дозволяє визначити його як цілісну системну категорію.

У рамках представленої моделі управління вивчаються контури розвитку капіталу бренду, аналізується агрегування отриманої інформаційної бази та вивчаються ефективність ребрендингу. Прикладом використання цієї моделі є відомі світові компанії, які характеризуються як лідери по:

- силі капіталу бренду: *Duracell, Gillette, Mercedes, BMW, Jeep, Sony, Tefal, Toyota* та ін.;
- за фірмовою висотою капіталу бренду: *Adidas, Blend-a-med, BMW, Gillette, Kodak, Panasonic, Samsung, Sony* та ін.

Використовуючи модель управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator*, будується карта життя капіталу бренду у вигляді матриці сили по вертикалі якої відображено формування та впровадження капіталу бренду по горизонталі – розвиток капіталу бренду (рис. 3.9).

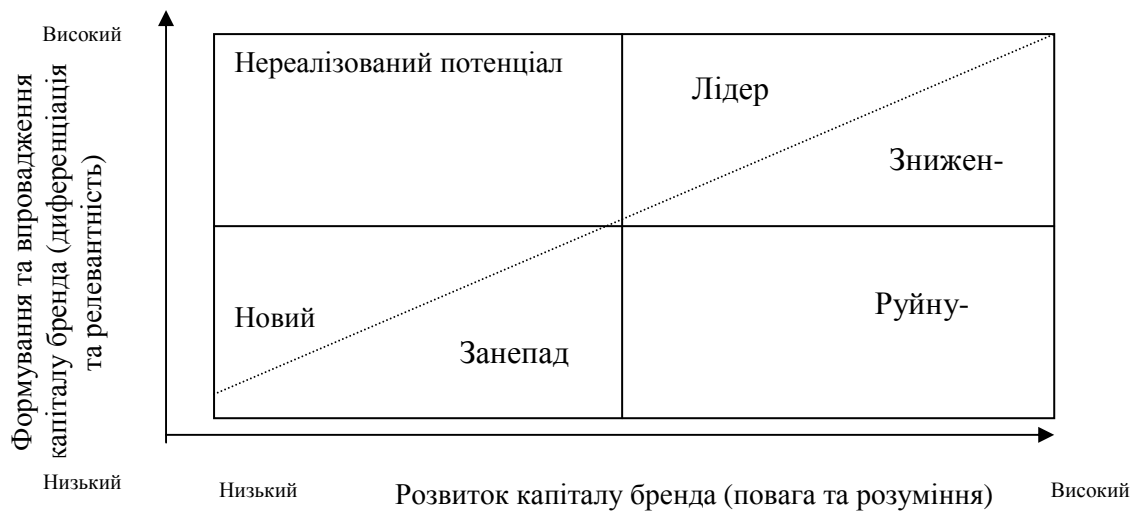


Рис. 3.9 – Матриця сили за моделлю управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator*

На основі використання матриці сили визначається еволюційний тип розвитку капіталу бренду компаній. Зокрема, новий капітал бренд при формуванні й впровадженні оцінюється за показниками диференціації та релевантності. У результаті зростання останніх визначається нереалізований потенціал, при його високих значеннях формується капітал бренд компанії як лідер, який характеризується високими значеннями показників розвитку капіталу бренду – поваги та розуміння. Натомість, у цій моделі враховуються етапи старіння капіталу бренду: зниження (намітилися тенденції скорочення показників формування й впровадження капіталу бренду та його розвитку); руйнування (значне зниження показників формування, впровадження та розвитку капіталу бренду); занепад (показники формування, впровадження та розвитку капіталу бренду наближаються до найнижчих значень).

Отже, використання матриці сили в моделі управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* дозволяє оцінювати етапи розвитку капіталу бренду від його впровадження до занепаду й, відповідно, приймати управлінські рішення адекватно визначеним тенденціям його розвитку.

При здійсненні аналізу розвитку капіталу бренду за матрицею сили *Brand Asset Valuator* особлива увага фокусується на прибутках, які компанія отримує від використання капіталу бренду-лідера. Зокрема, в результаті дослідження встановлено, що лише 2% капіталу бренду за моделлю *Brand Asset Valuator* мають статус лідера, відповідно показники формування, впровадження й розвитку капіталу бренду перевищують 80%. Визначено, що швидкість зміни прибутку капіталу бренду-лідера незначний. Тому, протягом

часу, коли компанія має капітал бренд-лідер, вона може розраховувати на отримання стабільного позитивного фінансового результату. Це пов'язано з тим, що споживачі товарів, які характеризуються капіталом бренду-лідером, готові простити минулі фінансові невдачі, які пов'язані із особливостями розвитку капіталу бренда. Крім того, як правило, бренди-лідери відповідають традиційним споживчим сегментам, в яких високий рівень сприйняття капіталу бренда, що мають найбільші показники його сили та якості. В таких умовах щодо капіталу бренда-лідера необхідно приймати управлінські рішення, які дають можливість для максимізації прибутку протягом довгострокового періоду часу. Наявність у компанії капіталу бренда-лідера підвищують інвестиційну привабливість підприємства, в тому числі за рахунок максимізації вартості акцій.

Слід зазначити, що ознаками зниження ефективності використання капіталу бренда є зниження його конкурентної привабливості про що свідчить показник диференціації, який базується на споживчому сприйнятті. Крім того, використовуючи ці показники приймаються стратегічно обумовлені маркетингові рішення. Проте, традиційні маркетингові методи зосереджують увагу на визначенні конкурентних переваг капіталу бренда, однак не враховують показників поваги та розуміння, які за моделлю управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator*, є показниками більш вищого рівня, що обґрунтовують розвиток капіталу бренда. Крім того, традиційні методи не виявляють проблемні аспекти, які пов'язані із скороченням показників диференціації. Як правило, традиційні маркетингові дослідження визначають ці проблемні аспекти на стадії здійснення маркетингових дій, що знижує ефективність прийняття управлінських рішень. Використання традиційних маркетингових досліджень обмежується умовами, які склались в економічному середовищі. Зокрема, зростання динаміки інноваційно-інвестиційних процесів, постійні трансформації, глибина соціально-економічних перетворень, вплив наслідків фінансової й економічної кризи та ін.

У цьому контексті зазначимо, що змінюється і умови використання самого капіталу бренда, якій відображає характеристики відповідного товару. Так, відомі фірмі, використовуючи свої капітали бренди, випускають товари, які в минулому не відповідали напрямам їх діяльності. Прикладами цього є такі компанії, як *Ferrari*, яка випускає сонцезахисні окуляри поряд із автомобілями, *Sony*, окрім традиційної електронної техніки для дому, розваг та ін., робить фільми та музикальні записи. Тому, розвиток капіталу бренда підприємств потребує здійснення систематичного управлінського впливу та відповідних дій для адаптації до існуючих умов функціонування підприємств на основі представлених сучасних моделей управління. Відбуваються структур-

ні перетворення в сфері здійснення продажу брендів товарів. Так, споживачі можуть придбати різні товари в одному місці від стільникового телефону або побутової техніки до продуктів харчування. Тобто покупці живуть поряд з брендами, їх споживають і беруть активну участь у житті капіталу бренду. І, тим самим, вони формують думку та сприйняття капіталу бренду, в різних споживчих категоріях та роблять відповідний вибір.

Враховуючи вищезазначене, в рамках моделі управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* оцінюється капітал бренд із визначенням представлених особливостей та відмінностей. Крім того, модель управління дозволяє своєчасно оцінювати конкурентні переваги капіталу бренду та його актуальність й розробити брендову політику спрямовану на розвиток підприємств.

У результаті використання моделі управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* досліджується життєвий цикл товарів, і, відповідно, цикл існування капіталу бренду. Крім того, в представленій моделі управління можуть бути здійснені дії щодо відновлення капіталу бренду, з урахуванням особливостей його використання в минулому та під призвою майбутніх змін на основі визначення показників диференціації, релевантності, поваги та розуміння. В рамках моделі управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* фокусується увага на розробці та застосуванні механізмів відновлення та покращення використання капіталу бренду. Відповідні дії сприяють збільшенню споживчого сприйняття капіталу бренду, зростання його репутації та позитивних традицій, сили та якості, зростання цінності й спрощення процедури впровадження інновацій та ін.

Слід зазначити, що в моделі управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* формуються управлінські дії щодо пошуку та використання джерел фінансування для побудови сильного капіталу бренду. В результаті застосування представленої моделі встановлено, що чим сильніше капітал бренд, чим більше його потенціал. Забезпечення зростання споживчого сприйняття капіталу бренду, його сили та якості призводить до збільшення ефективності та результативності діяльності підприємств, і навпаки. Тому, важливе значення має розширення джерел фінансування формування й використання капіталу бренду та збільшення витрат на зростання його сили, якості та досягнення лідерських позицій у відповідній споживчій категорії.

У рамках моделі представлені показники створюють систему для забезпечення управління розвитком капіталу бренду підприємств. Зокрема, розглядаючи спільний вплив релевантності й диференціації, визначаються напрями виходу на ринок й показують, що їх спільне збільшення створює підґрунтя для зростання доходу. Проте, коли спостерігається різноспрямованість

показників релевантності й диференціації, то, як правило, підприємства не отримують економічного ефекту. Зростання показників диференціації, релевантності та поваги стимулює розвиток капіталу бренду підприємств, оскільки максимізують різниці між капіталами бренда та формують споживчу лояльність до них. Водночас, якщо один із представлених показників знижується, то це призводить до скорочення всього комплексу критеріїв розвитку капіталу бренда. Так, якщо актуальність бренду знижується, то це призводить до скорочення його цінності й конкурентної відмінності скорочується, що змінює траєкторію здійснення управлінських дій. Таким чином, важливим завданням є забезпечення зростання показників моделі управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* й максимізація їх відмінностей, які сприймаються споживачами й забезпечують збільшення покупців брендових товарів.

Важливим аспектом у представленій моделі управління є взаємопроникнення та взаємопереплетіння традиційних категорій моделей продажу (розуміння, інтерес, бажання й дії) із категоріями моделі управління *Brand Asset Valuator* (диференціація, релевантність, повага й розуміння), що дає можливість доповнити та розширити управлінські аспекти щодо розвитку капіталу бренда, особливо в сучасних трансформаційних умовах господарювання.

У моделі управління *Brand Asset Valuator* розвиток капіталу бренда досліджується на трьох рівнях: діагностичному, аналітичному й прогностичному, що дозволяє попереджувати та реагувати на негативні тенденції, своєчасно впливати на формування й використання капіталу бренда й розробляти напрями його стратегічного розвитку. Причому формулюються та вирішуються широке коло питань, які визначають різні аспекти розвитку як капіталу бренда, так і компаній. Зокрема, в цьому контексті показовим є дослідження щодо формування світогляду молоді та її розвитку, яке провела С. Грізонт, фахівець із стратегічного брендового планування компанії *Young & Rubicam* [246], визначивши наступні питання:

1. Дозвольте бренду розвиватись, а не бути місцем: молодь захоплюється брендами, що розвиваються, а не відстають.
2. Залучайте до співбесіди молодь, а не захоплюйте їх.
3. Стратегія і тактика – це ключ до формування взаємовідносин з молоддю.
4. Визначте свій шлях розвитку та проаналізуйте минулі події, оскільки молодь є особливо непостійною у своїх рухах, тому цим діями формується їх увага та повага.
5. Здійснюйте дії щодо залучення молоді до формування, впровадження й розвитку капіталу бренда, оскільки саме молодь додає брендовій політиці сміливості. Наприклад, агресивна політика щодо формування й впроваджен-

ня капіталу бренда компанії *Google*, орієнтована на молодь і здійснена за її допомогою, призвела до отримання значного економічного ефекту і вивела компанію не тільки в лідери серед капіталу бренда, а й в світового лідера в сфері Internet-технологій.

6. Дозвольте молоді самостійно визначати свою точку зору, генерувати ідеї й шукати відповідні шляхи вирішення проблем.

7. Враховуйте сучасні глобалізаційні та трансформаційні аспекти розвитку, які значно впливають на молодь.

Отже, визначені питання з використанням технології моделі *Brand Asset Valuator* характеризують широкий спектр її застосування. У результаті проведеного дослідження С. Грізонт робить висновок про необхідність забезпечення постійного руху фірмової потреби, яка є імпульсом стимулювання щодо зростання показників моделі: диференціації, релевантності, поваги та розуміння.

Таким чином, представлена модель управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* дозволяє його оцінити з урахуванням особливостей розвитку й з визначенням відповідних етапів. Ця модель створює підґрунтя для комплексної оцінки, де важлива увага приділяється етапам старіння капіталу бренда. При цьому особливе значення має встановлення сили капіталу бренда та його фірмової висоти, які на відміну від існуючих маркетингових моделей просування товару, визначаються диференціацією, релевантністю, повагою та розумінням. Більш того, на їх базі створюється відповідна система управління, в якій діагностується, оцінюється та прогнозується розвиток капіталу бренду підприємств. Водночас, як і у попередніх моделях управління, важливе значення має достовірність результатів оцінок опитування, оскільки базуються на думці експертів та споживачів.

Отже, теоретичні положення й практика використання досліджених моделей управління капіталом бренду застосовуються при реалізації вартісно-орієнтованого підходу управління капіталом бренду на будівельних корпоративних підприємствах, враховуючи особливості формування й впливу конкурентного середовища, фактори, що обумовлюють напрями діяльності будівельних підприємств, споживчу поведінку, особливості взаємодії із зацікавленими особами.



## РОЗДІЛ 4

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ Й ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В УПРАВЛІННІ КАПІТАЛОМ БРЕНДУ БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 4.1. Стейкхолдери в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств

У системі управління капіталом бренду, розробки стратегії її розвитку важливим аспектом є визначення та врахування особливостей взаємодії із зацікавленими сторонами, які впливають на результативність розробки й впровадження відповідної стратегії й обумовлюють напрями стратегічного розвитку будівельних корпоративних підприємств. У цьому контексті важливим напрямом дослідження є визначення сутності й видів стейкхолдерів, характеристика зв'язків між ними і кількісна оцінка впливу на стратегічний розвиток підприємств будівельної галузі, виявлення особливостей їх формування й використання як важливих елементів стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду.

За останні роки на вітчизняних підприємствах почали фокусувати увагу на особливостях взаємодії із стейкхолдерами, проте це поняття та особливості їх управління не отримали широкого використання. Тому важливого значення набуває визначення сутнісних характеристик, груп та особливостей управління стейкхолдерами в управлінні капіталом бренду на будівельних корпоративних підприємствах.

У результаті дослідження встановлено, що в Принципах корпоративного управління, розробленими Організацією Економічного Співробітництва й Розвитку (ОЕСР), членами якої є Австрія, Бельгія, Канада, Данія, Франція, Германія, Греція, Великобританія, США, Мексика, Австралія та ін., охарактеризована роль стейкхолдерів (зацікавлених осіб) в управлінні корпорацією. Встановлено, що основним завданням корпоративного управління є забезпечення надходження зовнішнього капіталу на підприємствах. У цьому контексті магістральним напрямом корпоративного управління є пошук різних зацікавлених осіб до взаємодії із компанією для здійснення «соціально-ефективних інвестицій» в людський і матеріальний капітал. Таким чином, до стратегічних інтересів корпорації входить укріплення співробітництва із стейкхолдерами з метою створення багатства. Крім того, структура корпоративного управління повинна орієнтуватись на визнання інтересів стейкхолдерів і їх вкладу в стратегічний успіх корпорації [16].

Поряд з цим, заслуговують на увагу визначені принципи взаємодії із стейкхолдерами в корпоративному управлінні (рис. 4.1):

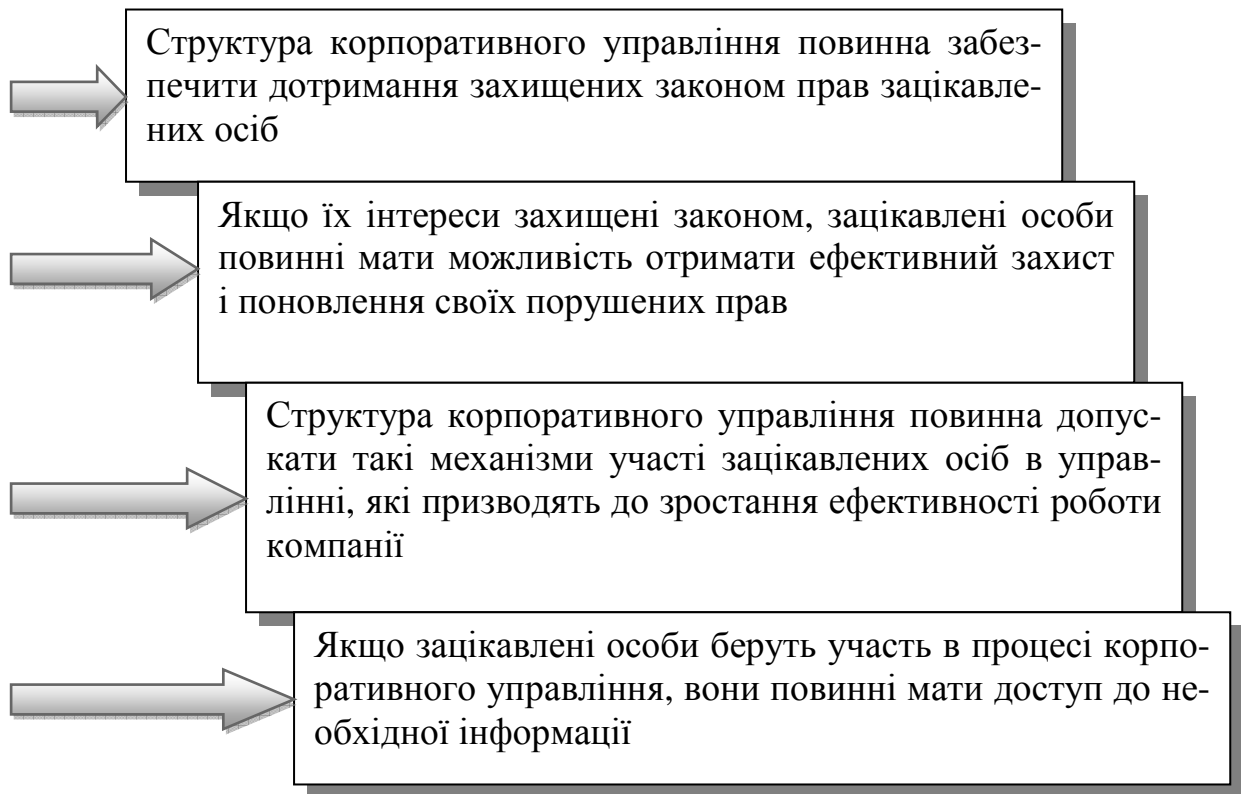


Рис. 4.1 – Принципи взаємодії із стейкхолдерами в корпоративному управлінні [16]

Заслуговують на увагу погляди, обґрунтовані К. Коулзом, головним операційним директором, президентом компанії *Mitchell and Company*, Д. Мітчеллом, головним виконавчим директором, головою ради директорів консалтингової компанії *Mitchell and Company*, які в процесі розвитку підприємства приділяють особливу увагу забезпеченню винагороди всіх груп стейкхолдерів на основі вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між відповідними групами осіб [110].

Між підприємством і стейкхолдерами виникають відношення, які, як правило, закріплюються договірними або контрактними умовами [244], що обумовлює порядок й особливості взаємовідносин між зацікавленими сторонами. Відповідно до розробленої М. Енсеном [247] і К. Хіллом [243] агентської теорії стейкхолдерів (*stakeholder - agency theory*), при взаємовідносинах із зацікавленими сторонами формується комплекс договірних відносин, переплетіння яких впливає на діяльність підприємств. Таким чином, на цій основі виникають взаємовідносини між стейкхолдерами важливість яких обумовлено цільовими контурами зацікавлених осіб, особливостями та результатами діяльності підприємств.

У результаті дослідження наукових підходів до визначення поняття «стейкхолдер» встановлено, що вони розглядаються як групи, організації, індивідууми, що, з одного боку, впливають на розвиток будівельних корпоративних підприємств, а з іншого боку, підприємства впливають на їх формування й використання, обумовлює взаємозв'язки між зацікавленими особами, взаємодія між якими здійснюється в сфері формування, використання й розподілу всіх видів ресурсів, інформаційного забезпечення, ризику, капіталу бренду для забезпечення розвитку будівельних корпоративних підприємств.

Загальна характеристика поняття «стейкхолдер» представлена в Електронній енциклопедії Вікіпедія, в якому особливе значення має відношення зацікавлених сторін до діяльності підприємств [197]. Подібне визначення представлено в електронному джерелі SustainAbility, де особливу увагу приділяють конкретизації відношення зацікавлених осіб до діяльності підприємств через продукцію, політику або виробничі процеси [196].

У цьому контексті, слід вказати на визначення, яке обґрунтував Р. Фримен, розглядаючи стейкхолдерів як групи (індивідуумів), що можуть здійснювати вплив на досягнення організацією своїх цілей або на роботу підприємства в цілому [254]. Крім того, Р. Фрименом розроблено Теорію Стейкхолдерів (*Stakeholder Theory*), в якій особлива увага приділяється задоволенню всіх зацікавлених сторін, що беруть участь у розвитку підприємств й визначення рівня їх відповідальності. Тим самим у рамках представленої стратегії вирішується питання вибору між результативністю розвитку компанії та відповідальністю.

Розділяючи положення поданого підходу, директор Центру по корпоративному громадянству Бостонського коледжу (*Boston College Corporate Citizenship Center*) Б. Гугінс визначив стейкхолдерів як групи, організації або індивідууми, на які впливає компанія і від яких вона залежить [248]. Подібні точки зору представлено в роботах Р. Гудійка, професора кафедри менеджменту й організацій університету Гронінген, головного консультанту міжнародної консалтингової компанії GИTP, який характеризує стейкхолдерів як різних груп, що впливають на роботу корпорації [249].

У цьому контексті слід вказати на визначення стейкхолдерів А. Зубом, який виявив зацікавлених осіб з позиції їх впливу на діяльність організації [89].

Розглядаючи стейкхолдерів, які беруть участь у проекті, Д. Кліленд визначає їх як людей, організації або групи людей, в яких виникають взаємовідносини щодо розробки й реалізації проекту. На його думку, основною метою участі в проекті є особистий інтерес або вигоди зацікавлених осіб [103].

С. Йоран характеризує стейкхолдерів з позиції їх вкладу в досягнення успіху компанії. Зокрема, він вказує на те, що стейкхолдери визначаються як групи людей або організацій, вклад яких (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, розповсюдження інформації про компанію тощо) є основою успіху підприємств [191].

На відміну від представлених поглядів, інші фахівці [188, 194, 270, 281] при визначенні стейкхолдерів особливу увагу приділяють відношенням і взаємозв'язкам організацій й осіб відповідно їх розумним очікуванням, діям, виробленої продукції або наданим послугам, які впливають на формування й реалізацію стратегії, цілей, корпоративної репутації.

Заслуговує на увагу точка зору М. Кларксона [239], який при визначенні зацікавлених груп фокусував увагу на взаємовідносинах щодо права власності на організацію як у минулому, так і майбутньому.

Слід зазначити, що поняття «стейкхолдер» або «зацікавлена особа» визначено у відповідних нормативних документах. Так, Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України при визначенні зацікавленої особи увага приділяється її відношення до можливості отримання інформації [15]. Крім того, характеризуються основні принципи інформаційної політики, порядок і правила надання інформації й місце зацікавлених осіб у цій політиці. Такий підхід дозволяє визначити напрями і рівень інформаційного забезпечення зацікавлених осіб, сформувати інформаційні потоки з певним рівнем доступності: загальна інформація й інформація, яка складає комерційну або службову таємницю.

У Державному Стандарті Російської Федерації ГОСТ Р 51897-2002 «Менеджмент риска. Термины и определения» охарактеризовано поняття причетної сторони, яке є синонімом поняття стейкхолдер, і визначається як група або організація, які можуть впливати на ризик, піддаватись, впливати або відчувати себе підданими впливу ризику [58]. Визначено поняття зацікавленої сторони, яке, на думку авторів цього нормативного документу вужче ніж причетна сторона, і характеризується як особа або група осіб, зацікавлені в діяльності або успіху організації. До зацікавлених осіб, відповідно до цього ГОСТу, відносяться, наприклад, споживачі, постачальники, власники, робітники організації, банкіри, асоціації, партнери, суспільство.

Проблемні питання визначення й характеристики стейкхолдерів, їх вплив на розвиток компанії й особливості зв'язків між ними в рамках стейкхолдерної теорії вирішуються на основі відповідного інструментарію. Зокрема, це модель Мітчела, Агла і Вуда, балансова модель ресурсних відношень, сітьова модель (табл. 4.1).

У результаті дослідження стейкхолдерних моделей визначено відсутність універсального інструментарію при побудові зв'язків між зацікавленими сторонами. В цьому контексті використовуються підходи, в яких застосовуються інструменти всіх представлених моделей.

Процес аналізу рівня взаємодії стейкхолдерів у системі вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств включає етапи, які представлено на рис. 4.2.

При визначенні загальної кількості стейкхолдерів, які беруть участь у процеси розвитку капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств виділяють їх групи. Слід зазначити, що в існуючих наукових дослідженнях автори намагаються визначити найбільшу кількість стейкхолдерів, що впливають на функціонування підприємств. Зокрема, Л. Нікітіна, базуючись на результатах дослідження складу стейкхолдерів, які менеджмент російських компаній вважає найбільш значущими, виділяє наступних зацікавлених осіб: акціонери (учасники), співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади й управління [154].

При групуванні стейкхолдерів використовують широке коло інструментів, серед яких найбільш поширеними є:

- матриця «інтерес - вплив»;
- матриця «сила - вплив»;
- матриця «сила - інтерес»;
- групування «сила – інтерес - положення» [154].

Таблиця 4.1

Характеристика стекхолдерних моделей підприємств

Назва моделі	Характеристика моделі	Переваги	Недоліки
<p>Модель Мітчела, Агла і Вуда</p>	<p>дозволяє ідентифікувати зацікавлені сторони (стейкхолдерів), визначити рівень їх значимості, виявити предметні, якісні й кількісні характеристики стейкхолдерів, їх оцінити та визначити рівень впливу на розвиток компанії. В рамках представленої моделі формуються групи або класи зацікавлених сторін та їх значення в стратегії розвитку підприємств. При цьому визначаються відповідні характеристики стейкхолдерів: відношення до управління та їх місце у структурі управління (влада), законність дій і терміновість(невідкладність) вимог. Рівень впливу кожного з представлених факторів по відношенню до стейкхолдерів змінюється. відповідно до змін, як формуються групи зацікавлених осіб.</p>	<p>у моделі Мітчела визначаються конкретні групи стейкхолдерів з концентрацією уваги на формуванні й досягненні відповідних цілей і завдань цих груп; визначення ознак і характеристик відповідної групи стейкхолдерів і їх значущості для прийняття управлінських рішень, що забезпечують розвиток підприємств.</p>	<p>проблемність визначення стейкхолдерів, вплив на функціонування яких призведе до стратегічного розвитку підприємств; виключення стейкхолдерів, які на момент проведення дослідження не мають влади, законності або терміновості але в майбутньому можуть отримати ці характеристики.</p>

Назва моделі	Характеристика моделі	Переваги	Недоліки
Балансова модель ресурсних відносин	полягає у визначенні зацікавлених сторін на основі їх відношення й місця в процесі обміну ресурсів, зв'язки між якими можуть бути асиметричними на користь цільового об'єкту, еквівалентними та спрямованими на отримання позитивного результату цільового елементу.	визначення стану ресурсних взаємозв'язків між стейкхолдерами, своєчасне встановлення асиметрій і диспропорцій, що виникають у процеси діяльності, встановлення балансу між ресурсами, які обмінюються в процесі діяльності підприємств.	різноаспектність оцінки одного ресурсу з позиції різних стейкхолдерів.
Сітьова модель	визначення взаємовідносин між стейкхолдерами у вигляді мереж, побудованих на основі аналізу мереж, в яких використовуються щільність мереж і центральність зацікавлених сторін. Показник щільності визначається на основі показника рівня щільності мережі, показник центральності характеризується рангом, доступністю, проміжністю.	візуальність визначених зв'язків між стейкхолдерами у вигляді мережі, можливість цілісного управління всією мережею визначених зв'язків між стейкхолдерами.	необхідність встановлення максимальної кількості зв'язків між стейкхолдерами, виключення посередників при визначенні зв'язків між стейкхолдерами, що складно в сучасних економічних умовах.

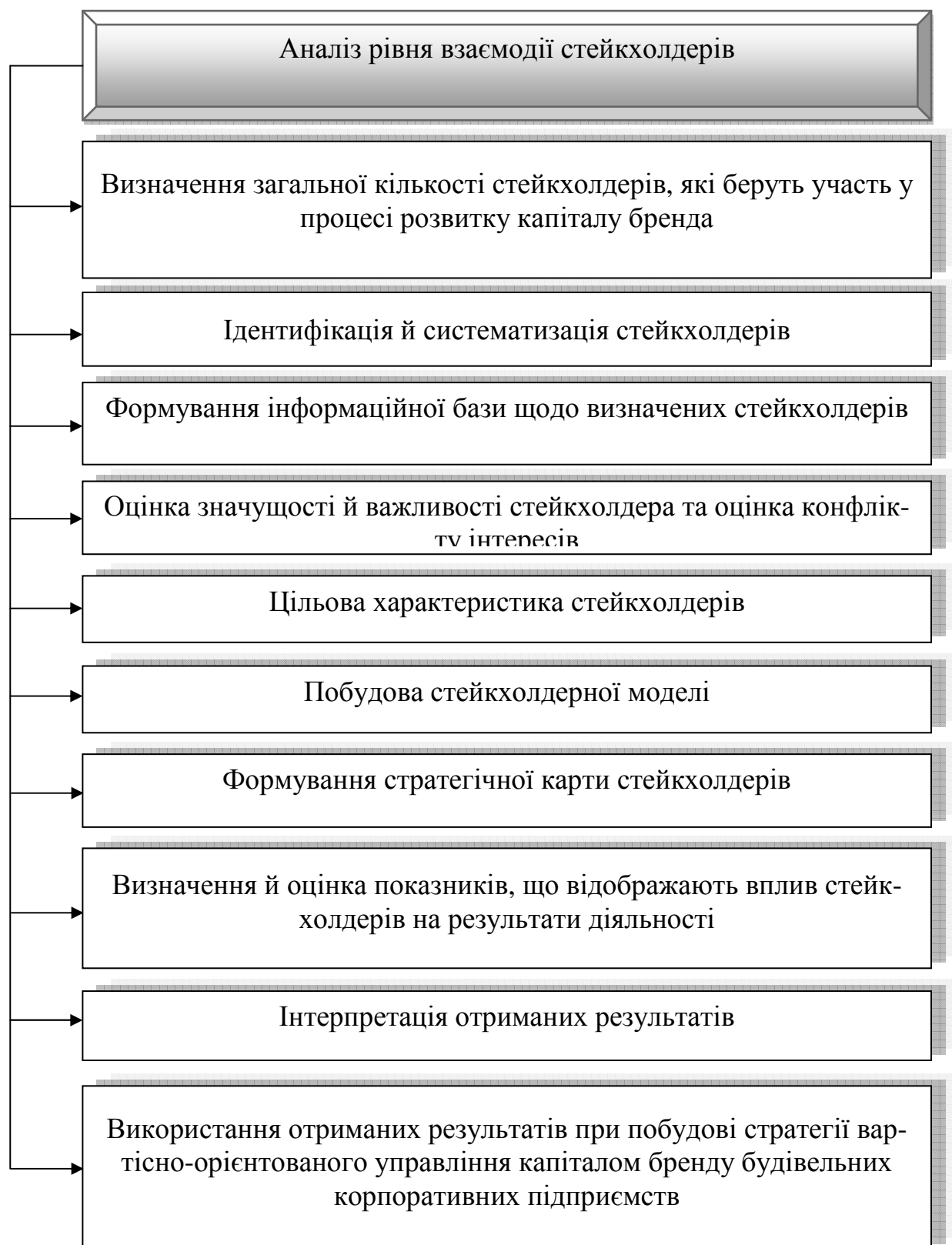


Рис. 4.2 – Етапи аналізу рівня взаємодії стейкхолдерів в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств [136]



У результаті аналізу структури, виділяють стейкхолдерів, які мають відповідні інформаційні цілі: місцева громада, яка хоче мати інформацію про забруднення навколишнього середовища місцевим підприємством; споживачі, що хочуть мати інформацію про продукцію; інвестори – інформацію щодо діяльності підприємств.

А. Зуб пов'язує групи стейкхолдерів із типовими інтересами, які виникають при взаємодії між зацікавленими особами. Враховуючи вище зазначене, він визначає наступні групи стейкхолдерів:

- ✓ акціонери;
- ✓ інституційні інвестори;
- ✓ менеджери вищої ланки;
- ✓ робітники;
- ✓ споживачі;
- ✓ дилери-розповсюджувачі;
- ✓ постачальники;
- ✓ фінансисти корпорації;
- ✓ представники державної й муніципальної влади;
- ✓ соціальні й громадські групи [89].

Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України визначено більш широке коло стейкхолдерів: акціонери; потенційні інвестори; кредитори; контрагенти з правочину; інші особи, що виявили зацікавленість в отриманні відповідної інформації.

Слід зазначити, що при проведенні дослідження необхідно згрупувати стейкхолдерів, виділяючи найбільш суттєвих осіб, що дає можливість сфокусувати увагу на взаємозв'язках зацікавлених осіб та їх впливу на результати діяльності. В цьому контексті показовою є точка зору Ньюбоулда і Луффмана, які об'єднують стейкхолдерів у наступні групи: інвестори, управлінці різного рівня, персонал і партнери підприємств [197]. Досліджуючи структуру стейкхолдерів, М. Кларксон [239] об'єднує зацікавлених осіб у дві групи, які підрозділяються за характером взаємовідносин з підприємствами. Зокрема, це стейкхолдери, що безпосередньо мають контакти з підприємствами: акціонери, власники, робітники, партнери та ін. Зацікавлені особи, які не пов'язані з підприємствами прямими зв'язками: центральні органи влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, засоби масової інформації та ін.

Заслуговує на увагу точка зору Дж. Блеїра і М. Фотлера [230], які зацікавлених осіб групували за принципом рамок їх розташування на підприємстві.

тві: зовнішні, «пограничні» й внутрішні. Проте, незрозуміло, за якими критеріями віднести стейкхолдерів до «пограничної» групи зацікавлених осіб, оскільки будь-яка особа, яка функціонує на підприємстві, майже завжди взаємодіє із зовнішнім середовищем і, відповідно, із зовнішніми стейкхолдерами.

Інші критерії групування стейкхолдерів запропонували Дж. Севедж, Т. Ніх, С. Вайтхед та ін. [273], які полягають у структуруванні зацікавлених осіб на основі здійснення загроз і можливості кооперування (рис. 4.3):

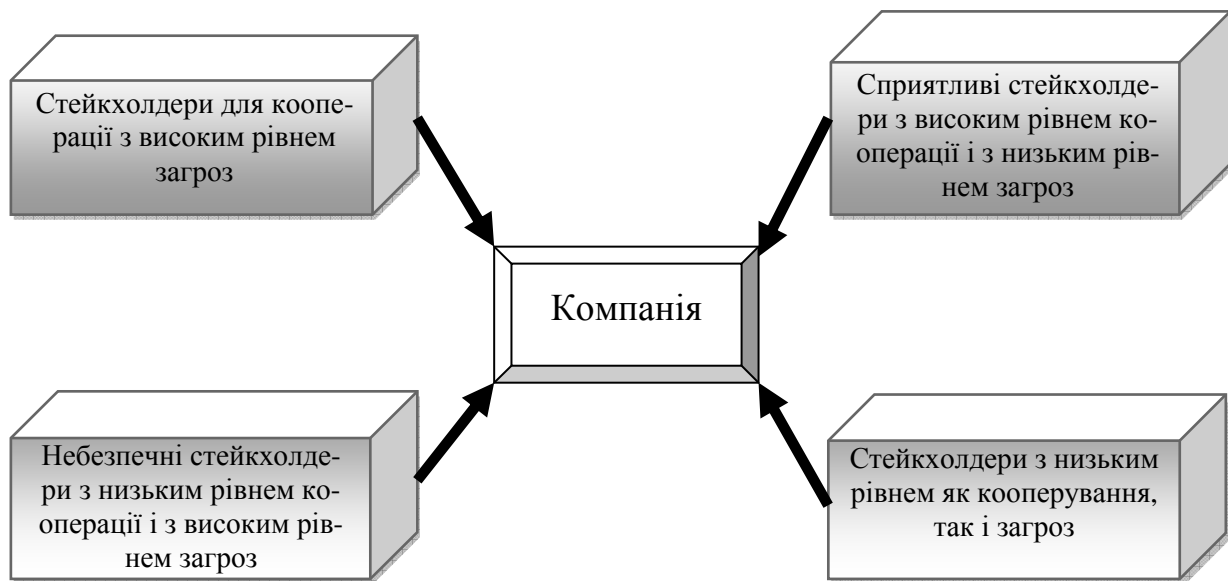


Рис. 4.3 – Групування стейкхолдерів за Дж. Севедж, Т. Ніх, С. Вайтхед та ін.

У результаті аналізу представленого підходу визначено можливість розробки й впровадження стратегій взаємодії між стейкхолдерами. Так, якщо зацікавлені особи мають низький рівень загроз і високий рівень кооперації, то підприємства повинні впроваджувати стратегію, яка полягає в активній співпраці з цими зацікавленими особами. Обережну стратегію слід застосовувати при взаємодії із стейкхолдерами з високим рівнем кооперації і можливістю загроз. Обмежити всі контакти підприємств із стейкхолдерами, які мають високий рівень загроз і низький рівень кооперування. Стратегія, спрямована на залучення нових зацікавлених осіб, з визначенням рівня кооперування й загроз, застосовується із стейкхолдерами з низьким рівнем як кооперування, так і загроз.

Відповідно до запропонованої моделі Р. Мітчелла, Б. Агли і Д. Вуда [269] стейкхолдери групуються за сімома категоріями залежно від їх відношення до влади, законності їх дій і терміновості їх вимог (рис. 4.4):

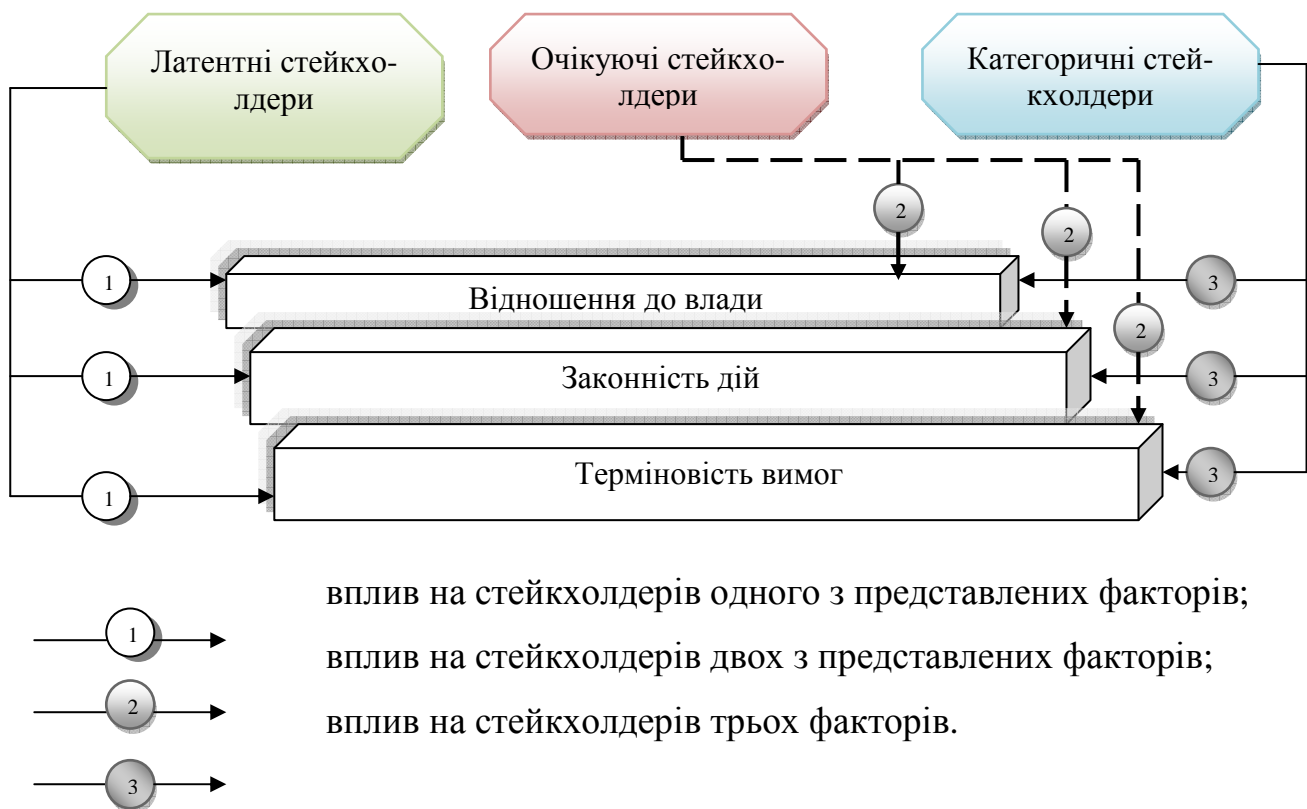


Рис. 4.4 – Групування стейкхолдерів за моделлю Мітчелла, Агли і Вуда

Отже, в результаті дослідження встановлено, якщо впливає один із представлених факторів (відношення до влади, законність дій або терміновість вимог) стейкхолдери є латентними. У випадку, коли впливають два з представлених фактора, то зацікавлені особи є очікуючи. Категоричними стейкхолдерами є групи осіб, на які впливають три фактора. Подане групування дозволяє запропонувати відповідні управлінські дії щодо формування взаємовідносин й впливу на результативність діяльності підприємств. Проте, в сучасних умовах України, які характеризуються недостатнім рівнем розвиненості інформаційного середовища, при здійсненні групування стейкхолдерів за встановленими факторами, досить складно отримати достовірну інформацію щодо визначення показників відношення до влади, законність дій та терміновість вимог зацікавлених осіб.

Характеризуючи стейкхолдерний підхід до корпоративного управління, В. Корольов визначає наступні групи зацікавлених осіб: рада директорів корпорації, виконавчий менеджмент, робітники, акціонери, суспільство, держава, постачальники, споживачі, кредитори [106]. В його підході ключовим є питання відношення стейкхолдерів до підприємств при формуванні стейкхолдерами, особливостями їх управління В. Корольов фокусує увагу не на підприємстві, як центру взаємодії, а на її власників, які приймають ключові

управлінські рішення. Таким чином, власник підприємств, на його думку, взаємодіє з наступними стейкхолдерами:

- бізнес, підприємства;
- держава;
- соціум, суспільство;
- сім'я, рід, домогосподарство.

Заслуговує на увагу дослідження В. Корольова щодо виявлення особливостей взаємодії між власником і представленими зацікавленими особами. В цьому підході зміщення акцентів від підприємств у бік власника може призвести до виникнення ускладнень щодо управління взаємовідносинами між стейкхолдерами, оскільки прийняті управлінські рішення мають певний рівень суб'єктивності й можуть мати однобічний характер, враховуючи лише інтереси власників підприємств.

Враховуючи результати дослідження структури стейкхолдерів, автором запропоновано наступні групи стейкхолдерів: зовнішні, граничні внутрішні.

У кожній із поданих груп визначаються наступні зацікавлені особи:

1. Зовнішні групи стейкхолдери: інвестори, партнери, соціз, кредитні установи, органи державного управління, зовнішні органи, що забезпечують перевірку фінансово-господарської діяльності.

2. Граничні групи стейкхолдерів – акціонери.

3. Внутрішні групи стейкхолдерів – органи корпоративного управління, внутрішні органи, що забезпечують перевірку фінансово-господарської діяльності, управлінці різного рівня, персонал.

Слід зазначити, що представлені групи стейкхолдерів визначаються за наступними ознаками і характеристиками:

1. *За масштабом*: великі, середні, малі.

2. *За статусом* особи: фізичні й юридичні.

3. *За рівнем управлінського впливу*: визначаються рівні залежно від впливу на результат функціонування. Базуючись на запропонованому групуванні стейкхолдерів, за рівнем управління вони структуруються залежно від їх впливу на результати діяльності підприємств (рис. 4.5).

Отже, за рівнем управлінського впливу групи стейкхолдерів групуються:

1 рівень: акціонери, органи корпоративного управління, інвестори компанії й управлінці різного рівня, які безпосередньо впливають на результат діяльності.

2 рівень: персонал компанії, внутрішні й зовнішні органи, що забезпечують перевірку фінансово-господарської діяльності, партнери, кредитні установи, органи державного управління – це групи стейкхолдерів, які здійснюють значний вплив на результативність діяльності, натомість не формують управлінські рішення і не визначають основні напрями розвитку компанії й реалізації корпоративного управління. При цьому при дослідженні взаємодії між.

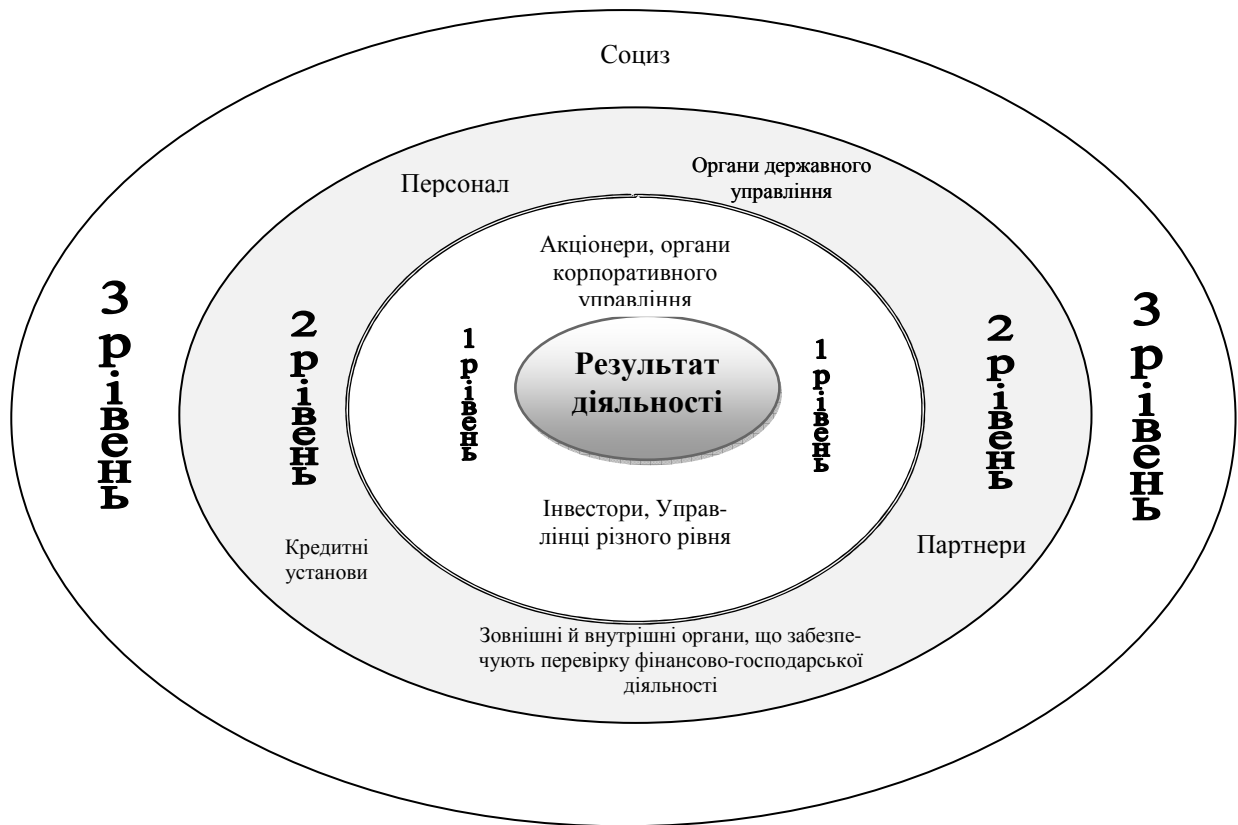


Рис. 4.5 – Групи стейкхолдерів за рівнем управлінського впливу

3 рівень: социз характеризують групи стейкхолдерів, які формують соціальне оточення підприємства обумовлюють її соціальний статус і безпосередньо не впливають на формування й прийняття управлінських рішень, але враховуються при визначенні напрямів розвитку підприємства.

#### 4. За участю у виробничому процесі:

групи стейкхолдерів, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі (інвестори, управлінці різного рівня, персонал);

групи стейкхолдерів, які безпосередньо не беруть участь у виробничому процесі (партнери, органи державного управління, кредитні установи, социз).

Групування стейкхолдерів за участю у виробничому процесі здійснюється шляхом розрахунку відповідного показника.

5. За рівнем владних повноважень: прямого і непрямого впливу. За кожною групою стейкхолдерів оцінюється показник рівня владних повноважень і робиться висновок про те, наскільки сильно впливають стейкхолдери на результати діяльності на основі наданих і визначених владних повноважень.

6. *За місцем стейкхолдера відносно виробничо-господарської діяльності*: зацікавлені особи, які функціонують у рамках внутрішнього контура підприємства, особи, які функціонують у зовнішньому середовищі компаній та стейкхолдери, що здійснюють діяльність як зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

7. *За рівнем відповідальності*: високий, середній й низький рівень відповідальності стейкхолдерів за результативністю діяльності. Цей рівень визначається на основі якісних методів, зокрема шляхом здійснення опитування експертів та споживачів (замовників будівельної продукції).

8. *За сферами діяльності*: виробничі й невиробничі.

Процес ідентифікації й систематизації стейкхолдерів здійснюється на основі параметрів і характеристик, які представлено на попередньому кроці аналізу, формуються відповідні групи і встановлюються зв'язки між зацікавленими особами шляхом використання методів. Зокрема, до таких методів відноситься метод встановлення партнерських взаємозв'язків із стейкхолдерами, які визначають і характеризують відповідні зв'язки між зацікавленими особами. Теоретико-методичною базою функціонального методу є інструменти, які характеризують взаємозв'язки стейкхолдерів у зовнішньому середовищі, зокрема з контролюючими органами, громадськими організаціями та ін. Для ідентифікації стейкхолдерів використовують інструментарій мозкового штурму (*brain storming*), в результаті якого визначається розташування стейкхолдерів у системі управління, їх лідерські характеристики, важливість зацікавлених осіб і формується візуальна картина взаємозв'язків і їх впливу на результативність діяльності [160].

За визначеними групами стейкхолдерів формується відповідна інформаційна база: з параметрами, характеристиками й особливостями їх використання відносно результативності діяльності підприємств.

Оцінку значущості й важливості стейкхолдера запропоновано здійснювати на основі відповідного інтегрального показника (індексу значущості й важливості стейкхолдера), який визначається критеріями, що характеризують масштаб стейкхолдера, рівні його відповідальності та владних повноважень, участь у виробничо-господарській діяльності.

Враховуючи вищезазначене, для оцінки значущості й важливості стейкхолдерів у процесі управління розвитком капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств запропоновано визначати показником – загальним індексом значущості й важливості стейкхолдерів на основі множення загальних індексів значущості й важливості стейкхолдерів, масштабу, рівнів відпо-

відальності, владних повноважень, участі у виробничо-господарській діяльності відповідно груп стейкхолдерів.

Значення загального індексу значущості й важливості стейкхолдерів визначається множенням кожного часного індексу значущості стейкхолдерів, що знаходяться в проміжку між 0 до 1, характеризуючи відповідний рівень: низький, середній і високий.

Узагальнюючим показником розвитку взаємодії із стейкхолдерами на будівельних корпоративних підприємствах запропоновано використовувати коефіцієнт розвитку взаємодії із стейкхолдерами, як співвідношення загального індексу значущості й важливості стейкхолдерів у звітному періоді до відповідного показника попереднього періоду. Про розвиток взаємодії із стейкхолдерами можна стверджувати, коли відповідний коефіцієнт перевищує одиницю.

Таким чином, у результаті дослідження запропоновано методику оцінки значущості й важливості стейкхолдерів, що включає поетапний розрахунок системи показників на основі яких визначається коефіцієнт розвитку взаємодії стейкхолдерів як узагальнюючого показника, кількісні значення якого дозволяють стверджувати про рівень розвитку взаємодії між стейкхолдерами й приймати відповідні управлінські рішення в контексті виникнення дисбалансів й диспропорцій, що призводять до накопичення негативних явищ.

Крім того, в рамках аналізу рівня взаємодії стейкхолдерів необхідно здійснювати оцінку конфлікту інтересів кожної групи зацікавлених осіб, для попередження негативних явищ і диспропорцій в системі прийняття управлінських рішень щодо розвитку взаємовідносин між стейкхолдерами.

Важливим етапом аналізу рівня взаємодії із стейкхолдерами є цільова характеристика зацікавлених осіб, який полягає у визначенні мети функціонування і взаємозв'язків між ними. Зокрема, *акціонери* спрямовують зусилля на формування напрямів розвитку будівельних корпоративних підприємств, визначення основних принципів та тенденцій взаємодії між стейкхолдерами, вплив на розробку й реалізацію прийнятих управлінських рішень, моніторинг за їх виконанням та ін. *Органи корпоративного управління* забезпечують управління будівельними корпоративними підприємствами та їх взаємодії із стейкхолдерами.

Метою функціонування *інвесторів компанії* забезпечення зростання результативності діяльності й збільшення власних економічних вигод. Слід зазначити, що досягаючи поставлених цілей, інвестори вирішують завдання компанії з максимізації результатів діяльності і зростанню її вартості.

Цільове спрямування *управлінців різного рівня* полягає у забезпеченні зростання результативності діяльності підприємств і задоволення як своїх інтересів, так й інтересів інвесторів. Крім того, для досягнення поставленої мети ця група стейкхолдерів впливає на персонал компанії й взаємодії з партнерами підприємств та соцізом.

Метою діяльності *персоналу* збільшення заробітної плати й забезпечення виконання соціальних гарантій. Основною метою функціонування *партнерів* є збільшення власних економічних вигод на основі створення привабливих договірних умов і забезпечення їх своєчасного й повного виконання.

*Внутрішні й зовнішні органи, що забезпечують перевірку фінансово-господарської діяльності* забезпечують контроль і моніторинг за фінансово-господарською діяльністю підприємств.

Діяльність *социза* спрямовано на формування й забезпечення соціального партнерства між громадськими організаціями і компанією, та захищати інтереси членів цих організацій.

Метою діяльності *кредитних установ* є збільшення прибутковості на основі розширення клієнтської бази з наданих кредитів і, при можливості, збільшення відсотків.

*Органи державного управління* в економічних процесах компанії повинні виконувати роль арбітра і забезпечувати виконання прав і обов'язків стейкхолдерами, які взаємодіють між собою.

Аналізуючи стейкхолдерів у системі вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств, необхідно враховувати цільові взаємозв'язки між зацікавленими групами, що запропоновано здійснювати на основі використання матриці цілей стейкхолдерів.

Виходячи із матриці цілей стейкхолдерів визначено, що для кожної зацікавленої сторони визначаються відповідні цілі, крім того, при взаємодії стейкхолдерів їх цільова орієнтованість трансформується, що дозволяє характеризувати мету функціонування зацікавлених осіб залежно від взаємозв'язків і особливостей діяльності.

Побудова стейкхолдерної моделі здійснюється відповідно до визначених характеристик, особливостей функціонування, цілей зацікавлених осіб, встановлених взаємозв'язків між ними на основі існуючих моделей стейкхолдерів підприємств (див. табл. 4.1).

Формування стратегічної карти стейкхолдерів, як етап аналізу, дозволяє візуально визначити особливості взаємозв'язків між зацікавленими особами, їх спрямування й кількісний вплив на результат діяльності. Крім то-



го, формується вартісно-орієнтована система оцінки, де враховуються особливості діяльності й взаємозв'язки стейкхолдерів, і виконується восьмий етап аналізу – визначення й оцінка показників, що відображають вплив стейкхолдерів на результати діяльності.

Отже, на основі стратегічних карт для кожної групи стейкхолдерів визначаються відповідні показники, які впливають на результати діяльності компанії, що забезпечує розвиток капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств.

Слід сфокусувати увагу на такому етапі аналізу, як інтерпретація отриманих результатів, який характеризується достовірністю, повнотою, взаємозв'язком із процесом функціонування й особливостями діяльності стейкхолдерів. Останній етап аналізу спрямований на використання отриманих результатів при побудові стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств.

Отже, в результаті дослідження обґрунтовано теоретико-методичні підходи до визначення стейкхолдерів, обґрунтовано їх характеристики й ознаки, запропоновано напрями їх аналізу, результати якого використовуються при розробці стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств.

#### **4.2. Управління взаємодією стейкхолдерів і будівельних корпоративних підприємств: теоретичні засади, моделі й практика використання**

У процесі управління взаємодією стейкхолдерів і будівельних корпоративних підприємств використовуються моделі для розробки й формування управлінських рішень, їх планування й вплив на результати діяльності підприємств. Застосування моделей управління взаємодією зацікавленими особами дозволяє попереджувати негативні явища й впроваджувати стратегію вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду, спрямованої на розвиток будівельних корпоративних підприємств з урахуванням особливостей сутнісних характеристик і взаємовідносин між стейкхолдерами.

У міжнародній практиці в рамках корпоративного управління використовують дві принципово різні моделі управління, які впливають на формування й впровадження стратегії управління стейкхолдерами на підприємстві: англо-саксонська і японо-германська моделі.

Сутність англо-саксонської моделі полягає у задоволенні інтересів акціонерів-власників (*shareholders*), яким надається найбільший пріоритет при розробці й прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті основним пріоритетним напрямом діяльності компанії є отримання прибутку для акціонерів, який є локомотивом для залучення коштів у бізнес і отримання нового фінансового результату.

Японо-германська модель корпоративного управління передбачає партнерство із широким колом зацікавлених осіб, які взаємодіють із компаніями для забезпечення інтересів стейкхолдерів. Причому інтереси стейкхолдерів мають майже рівнозначний характер без визначення надзвичайної ролі акціонерів. У рамках поданої моделі реалізується принцип соціального партнерства, в якому робітники мають важливе значення в аспекті забезпечення високого рівня зайнятості й соціальних стандартів.

Порівняльний аналіз англо-саксонської й японо-германської моделей управління в аспекті формування й використання взаємовідносин між стейкхолдерами представлено в табл. 4.2.

Таким чином, у сучасних умовах глобалізаційних процесів, навіть при значних розбіжностях між представленими моделями управління, відбувається взаємопроникнення й активна взаємодія англо-саксонської й японо-германської моделей. Слід зазначити, що в умовах вітчизняної економіки неможливо повністю запропонувати використання будь-якої із запропонованих моделей, в наслідок наступних причин:

- низький рівень розвиненості фондового ринку, в частині формування й використання акціонерного капіталу;
- певна закритість щодо доступу до інформації про стан, формування й використання акціонерного капіталу;
- низький рівень соціальних стандартів та мотивації робочого капіталу підприємств;
- високий рівень корупції при здійсненні взаємовідносин між деякими стейкхолдерами (наприклад, органами державного управління);
- недосконала нормативна база розвитку суб'єктів підприємницької діяльності;
- низький рівень виконання прийнятих нормативно-правових актів;
- відсутність системної роботи щодо захисту суб'єктів підприємницької діяльності з боку громадських організацій;
- вплив трансформаційних процесів й наслідків фінансово-економічної кризи на діяльність підприємств;

Таблиця 4.2

Порівняльний аналіз англо-саксонської й японо-германської моделей в аспекті формування й використання взаємовідносин між стейкхолдерами

Моделі управління	Переваги	Недоліки
<b>Англо-саксонська модель</b>	Адаптованість до сучасних фінансових ринків, в яких суттєве значення мають стан та траєкторія розвитку портфельних акціонерів. Залучення значної кількості зовнішніх акціонерів (фізичних (індивідуальні акціонери) і юридичних осіб (інституціональні акціонери: інвестиційні, пенсійні фонди, страхові компанії тощо). Можливість залучення значних інвестиційних ресурсів для розвитку компаній. Доступність інформаційної бази щодо акціонерів і власників компаній, про їх відношення з компанією, про винагороди, про можливі трансформації компанії (злиття або реорганізація) тощо. Публічність інформації про діяльність корпорації та її звітність. Широкі права акціонерів, їх вплив на прийняття рішень, які знаходяться в рамках повноважень акціонерів, із можливим застосуванням сучасних інформаційних систем.	Можливість виникнення дисбалансу у взаємовідносинах між стейкхолдерами, внаслідок привалювання інтересів акціонерів (власників) над іншими зацікавленими особами. Обмеженість використання моделі, де враховуються інтереси всіх стейкхолдерів. Зниження мотивації й зацікавленості робітників в результатах функціонування компанії внаслідок наявності диспропорцій в отриманні й розподіленні результатів в бік акціонерів (власників) компанії. Орієнтованість на вирішення тактичних завдань на основі отримання негайного прибутку.
<b>Японо-германська модель</b>	Збалансованість взаємовідносин між стейкхолдерами на основі врахування всіх інтересів і напрямів. Соціальна спрямованість діяльності компаній шляхом врахування інтересів робітників. Можливість прийняття колегіальних рішень щодо розвитку компаній і взаємовідносин між стейкхолдерами (участь в корпоративному управлінні банків і груп компаній (наприклад, кейрецу), які характеризуються спільним позиковим капіталом). Певний контроль з боку державних установ (наявність в раді директорів офіційних і неофіційних представників уряду), що забезпечує контроль за розвитком корпорації й вирішення соціально-орієнтованих задач.	Обмеженість фінансової інформації щодо винагород власників, про наявність акцій у членів спостережної ради. Можливість зниження вартості компанії в наслідок наявності нерозподіленого прибутку. Певна обмеженість прав акціонерів щодо їх впливу на діяльність компанії (за рахунок обмеження кількості голосів при голосуванні на загальних зборах). Складність отримання інформації акціонерами про проведення загальних зборів у наслідок розповсюдження її через банк-депозитарій.

- нерозвиненість вітчизняної нормативно-правової бази щодо формування й використання взаємовідносин між зацікавленими особами;
- низький рівень трансформації вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності у ринки з розвинутою економікою;
- обмеженість впливу акціонерів, які не мають значної кількості акцій, на прийняття управлінських рішень підприємств;
- нестабільність розвитку вітчизняної банківської системи, певна закритість інформації про діяльність банків;
- інші фактори, які негативно впливають на імплементацію англо-саксонської й японо-германської моделей управління.

Таким чином, у контексті розробки стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств необхідно формувати й впроваджувати комплексний підхід, який базується на збалансуванні взаємовідносин між стейкхолдерами без виділення найважливішої зацікавленої сторони (акціонерів або власників), як це здійснюється в англо-саксонській моделі. Водночас, на вітчизняних будівельних корпоративних підприємствах необхідно працювати з кожною групою стейкхолдерів, при цьому банки, на противагу японо-германської моделі, взаємодіють, як одна із зацікавлених сторін, що інвестує в діяльність будівельних підприємств й не здійснює суттєвий вплив на прийняття управлінських рішень й формування й впровадження напрямів розвитку підприємств. Важливе значення має забезпечення постійного контролю з боку державних органів управління й громадських організацій. Проте, цей контроль має здійснюватись у вигляді пропозицій на основі партнерських відносин, без застосування невинуватених дій, спрямованих на здійснення постійних перевірок із визначенням значних фінансових санкцій, особливо з боку органів державного управління.

Для забезпечення взаємодії між стейкхолдерами й формування відповідної політики будівельних корпоративних підприємств у рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду необхідно здійснювати перманентне управління взаємодією між зацікавленими особами (рис. 4.6) з використанням відповідного сучасного інструментарію [136].

На першому етапі управління здійснюється формування можливих груп стейкхолдерів, які можуть взаємодіяти з будівельними корпоративними підприємствами. Вони формуються в рамках визначених груп зацікавлених осіб. На другому етапі здійснюється аналіз особливостей взаємовідносин, важливості й впливовості груп стейкхолдерів. На основі результатів аналізу формуються групи зацікавлених осіб, із урахуванням їх важливості й

впливовості відносно розвитку капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств (третій етап).

На четвертому етапі - управлінські дії спрямовано на забезпечення комунікацій між стейкхолдерами. Розробка й реалізація комунікативних управлінських дій здійснюється на основі наступних методів:

- партнерський метод, який полягає у розробці й формуванні взаємовідносин між зацікавленими особами на основі партнерства, підтримки й довіри;



Рис. 4.6 – Етапи управління взаємодією стейкхолдерів у рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств

- метод захисту, який спрямовано на інформаційний, економічний, фінансовий та інші види захисту від стейкхолдерів, діяльність яких негативно впливає на розвиток будівельних корпоративних підприємств. Крім того, в рамках цього методу реалізується

агресивний підхід, який полягає в нейтралізації негативного впливу інших зацікавлених осіб і активних діях щодо нанесення відповідних збитків;

- комбінований метод полягає у розробці й формуванні партнерських відносин між зацікавленими особами при впровадженні системи інформаційного й фінансово-економічного захистів від негативного впливу стейкхолдерів, що гальмують розвиток будівельних корпоративних підприємств;
- бриджинг – полягає у тісній співпраці стейкхолдерів, навіть до ведення спільного бізнесу, на основі спільних цілей для отримання економічних вигод. Крім того, цей метод передбачає спільну боротьбу із негативними впливами інших зацікавлених осіб і, безпосереднє, включення стейкхолдерів у виробничо-господарську діяльність підприємств. Зокрема, залучення покупців у формування й реалізацію маркетингової політики підприємства. Натомість, при реалізації бриджингу виникають проблемні аспекти, які полягають: в ускладненні прийняття спільних управлінських рішень, оскільки необхідно враховувати думку декількох зацікавлених осіб; можливість виникнення дисбалансу у взаємовідносинах внаслідок привалювання інтересів одних стейкхолдерів над іншими; можливість виникнення конфлікту інтересів між зацікавленими особами, які здійснюють спільну діяльність; висока ймовірність отримання інформації іншими стейкхолдерами, яка має комерційну таємницю.

Отже, враховуючи вищезазначене, для забезпечення комунікацій між стейкхолдерами в системі управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств запропоновано використовувати комбінований метод, як комплексний інструментарій формування й здійснення взаємовідносин між зацікавленими особами на основі партнерства з використанням певних систем захисту від негативних впливів. Крім того, в умовах невизначеності зовнішнього середовища будівельними підприємствами для протидії негативних явищ у конкретних випадках може застосовуватись бриджинг, за допомогою якого можливо спільно вирішувати проблеми. Проте, його застосування має обмежений характер, пов'язаний з його короткостроковим використанням.

Представлені методи спрямовано на управління комунікацією між зовнішніми і граничними стейкхолдерами.

Для управління комунікаціями між внутрішніми і граничними стейкхолдерами використовують наступні моделі управління:

✓ *ієрархічна модель управління* полягає у забезпеченні комунікацій між зацікавленими особами «зверху вниз» шляхом впливу внутрішніх і граничних стейкхолдерів більш високого рівня відповідно на більш низький рівень. Представлено модель управління, яка характеризується жорстким адмініструванням комунікацій між зацікавленими особами в рамках виконання посадових обов'язків. Перевагою ієрархічної моделі управління стейкхолдерами є чітке й своєчасне виконання поставлених завдань, високий рівень захисту інформації, що формується й використовується в діяльності підприємств. Недоліками моделі є низький рівень впровадження інноваційних підходів управління, які враховують інтереси зацікавлених осіб більш нижчого рівня; низький розвиток творчого підходу щодо забезпечення комунікацій; дисбаланс визначених інтересів стейкхолдерів, при вирішенні проблем лише зацікавлених осіб вищого рівня; жорстке адміністрування взаємовідносин; певна закритість системи управління.

✓ *командна модель управління* передбачає забезпечення комунікацій між стейкхолдерами на принципах «командної» роботи на основі формування й реалізації спільних управлінських рішень із врахуванням інтересів всіх зацікавлених осіб підприємств. Перевагою представленої моделі є забезпечення балансу й врахування інтересів найбільшої кількості внутрішніх і граничних стейкхолдерів, розробка, прийняття й реалізація командних рішень, високий рівень відкритості системи управління й можливість доступу до інформації значної кількості зацікавлених осіб, забезпечення зворотного зв'язку між всіма рівнями комунікацій стейкхолдерів, можливість впровадження інновацій в управлінні на основі врахування думок значної кількості зацікавлених осіб. Недоліки командної моделі управління наступні: доступність до інформації щодо функціонування й розвитку підприємств значної кількості стейкхолдерів, що підвищує ризики її витоку за межі управлінської системи підприємств; збільшення терміну прийняття управлінських рішень, оскільки враховуються думки значної кількості зацікавлених осіб.

✓ *партнерська модель управління* – спрямовано на формування й реалізацію комунікацій між стейкхолдерами підприємств на основі партнерських, довірчих взаємовідносин, в яких особливе значення мають між особисті відносини. Перевагою моделі є певна відкритість при взаємодії між зацікавленими особами, можливість врахування інтересів внутрішніх стейкхолдерів, що взаємодіють на основі партнерських відносин.

Недоліками партнерської моделі управління є: суб'єктивний характер прийняття управлінських рішень, оскільки комунікації між стейкхолдерами забезпечуються на основі між особистих відносин; високий рівень відкритості інформації, яка має статус комерційної таємниці, що може призвести до її витоку за межі підприємств, внаслідок виникнення певних розбіжностей між внутрішніми і граничними зацікавленими особами.

Таким чином, для забезпечення комунікацій між внутрішніми і граничними стейкхолдерами використовуються запропоновані моделі, які мають певні переваги й недоліки. На їх формування й використання впливають внутрішні й зовнішні фактори. Так, ієрархічна модель управління застосовується у випадках наявності критичної ситуації, яка передбачає прийняття швидких та непопулярних управлінських рішень, що базуються на професіоналізмі й досвіді управлінців найвищого рівня. Командна модель управління використовується як у кризових ситуаціях, так і при економічному зростанні підприємств. Формування й реалізація поданої моделі, пов'язано із прийнятим на підприємстві стилем управління, досвідом використання моделі, її результативністю. Застосування партнерської моделі управління комунікаціями стейкхолдерами обумовлено причинами, які визначено для попередньої моделі. Крім того, реалізація представленої моделі здійснюється у більш привабливих економічних умовах, коли є можливість в значній мірі задовольнити інтереси стейкхолдерів.

На п'ятому етапі управління стейкхолдерами здійснюється формування й реалізація мотиваційної політики між групами зацікавлених осіб шляхом визначення цілей стейкхолдерів на основі побудови відповідної матриці.

На шостому етапі визначаються групи стейкхолдерів й обґрунтовується мета для кожного із зацікавлених осіб, в якій враховуються інтереси інших стейкхолдерів. На основі визначення особливостей впливу зовнішнього середовища, напрямів розвитку груп стейкхолдерів, обґрунтування мети зацікавлених осіб відбувається формування місії, яка, в свою чергу, у зворотньому зв'язку впливає на мету розвитку стейкхолдерів. Підґрунтям для розробки й впровадження стратегії розвитку взаємовідносин між групами стейкхолдерами (шостий етап) є результатом аналізу попередніх етапів управління зацікавленими особами. Причому представлена стратегія в цьому процесі займає важливе значення, оскільки в ній узагальнюються результати дослідження й віддзеркалюються напрями управління стейкхолдерами.

Процес формування й впровадження стратегії розвитку взаємовідносин між групами зацікавлених осіб має комплексний зворотний характер, де на стратегію впливають попередні етапи управління й сама стратегія обумовлює напрями й особливості управління групами стейкхолдерів. Формування й



реалізація мотиваційної політики між групами зацікавлених осіб й процес їх управління орієнтований й обумовлений метою діяльності підприємств. У цьому контексті слід відзначити, що цілі діяльності кожної із груп стейкхолдерів можуть змінюватись й трансформуватись залежно від змін зовнішнього середовища, внутрішніх аспектів діяльності компанії, натомість головна мета діяльності будівельних корпоративних підприємств у сфері взаємодії між стейкхолдерами – це забезпечення розвитку підприємств на основі формування й реалізації процесу управління між групами зацікавлених осіб.

На сьомому етапі управління стейкхолдерами в рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств здійснюється моніторинг за реалізацією стратегії розвитку взаємовідносин між групами зацікавлених осіб. Будівельним підприємствам запропоновано наступну систему моніторингу за взаємодією зацікавлених осіб у рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду (рис. 4.7).

У результаті аналізу системи моніторингу за взаємодією зацікавлених осіб у рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств встановлено, що в представленій системі спостерігається перманентна взаємодія між групами зовнішніх, граничних і внутрішніх зацікавлених осіб.

Для здійснення моніторингу за формуванням й використанням інформаційними потоками щодо управління взаємодією між стейкхолдерами запропоновано використовувати відділ інформаційного забезпечення, в якому узагальнюється інформація щодо функціонування й рівня взаємодії із зацікавленими особами будівельних корпоративних підприємств. Потім, на основі проведеного аналізу, інформація надходить до координаційного комітету. Цей орган має рекомендаційний характер, який складається з координаційної ради і працівників координаційного комітету. Координаційний комітет, на основі отриманої інформації, розробляє рекомендації для прийняття управлінських рішень. Цей орган враховує думки й інтереси всіх груп зацікавлених осіб будівельних корпоративних підприємств і здійснює контроль за виконанням управлінських рішень. У цьому контексті слід вказати на необхідність забезпечення інформаційної безпеки, особливо до інформації, яка має статус комерційної таємниці й може бути використана зовнішніми, граничними і внутрішніми стейкхолдерами.



Рис. 4.7 – Система моніторингу за взаємодією зацікавлених осіб у рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств

Кординаційний комітет складається із: акціонерів або їх уповноваженої особи, члена або представника Наглядової ради і Виконавчого органу будівельних корпоративних підприємств, члена Ревізійної комісії, представника інвестора або інвесторів підприємств, представники кредитних установ, які взаємодіють із будівельними корпоративними підприємствами, представники громадських організацій на підприємстві й трудового колективу. Головуючим кординаційного комітету є його член, обраний на засіданні 2/3 кількості голосів.

Склад кординаційного комітету будівельних корпоративних підприємств представлено на рис. 4.8.

Слід зазначити, що кількість уповноважених осіб від акціонерів будівельних корпоративних підприємств у складі координативного комітету визначається виходячи із кількості акціонерів:

- від 1 до 1500 акціонерів – 1 член кординаційного комітету;
- від 1501 до 3000 акціонерів – 2 члена;
- від 3001 до 6000 акціонерів – 3 члена;
- від 6001 до 9000 акціонерів – 4 члена;
- від 9001 і більше акціонерів – 5 членів.

Членів кординаційного комітету вибирають на Загальних зборах акціонерів будівельних корпоративних підприємств, базуючись на принципах професійності, достатності, своєчасності й обґрунтованості запропонованих управлінських рішень.

Кількість членів кординаційного комітету від трудового колективу визначають наступним чином:

- ✓ від 1 до 1000 робітників – 1 член кординаційного комітету;
- ✓ від 1001 до 2000 робітників – 2 члена;
- ✓ від 2001 до 3000 робітників – 3 члена;
- ✓ від 3001 до 4000 робітників – 4 члена;
- ✓ від 4001 до 5000 робітників – 5 членів;
- ✓ від 5001 до 6000 робітників – 6 членів;
- ✓ від 6001 до 7000 робітників – 7 членів;
- ✓ від 7001 до 8000 робітників – 8 членів;
- ✓ від 8001 до 9000 робітників – 9 членів;
- ✓ від 9001 і більше – 10 членів.

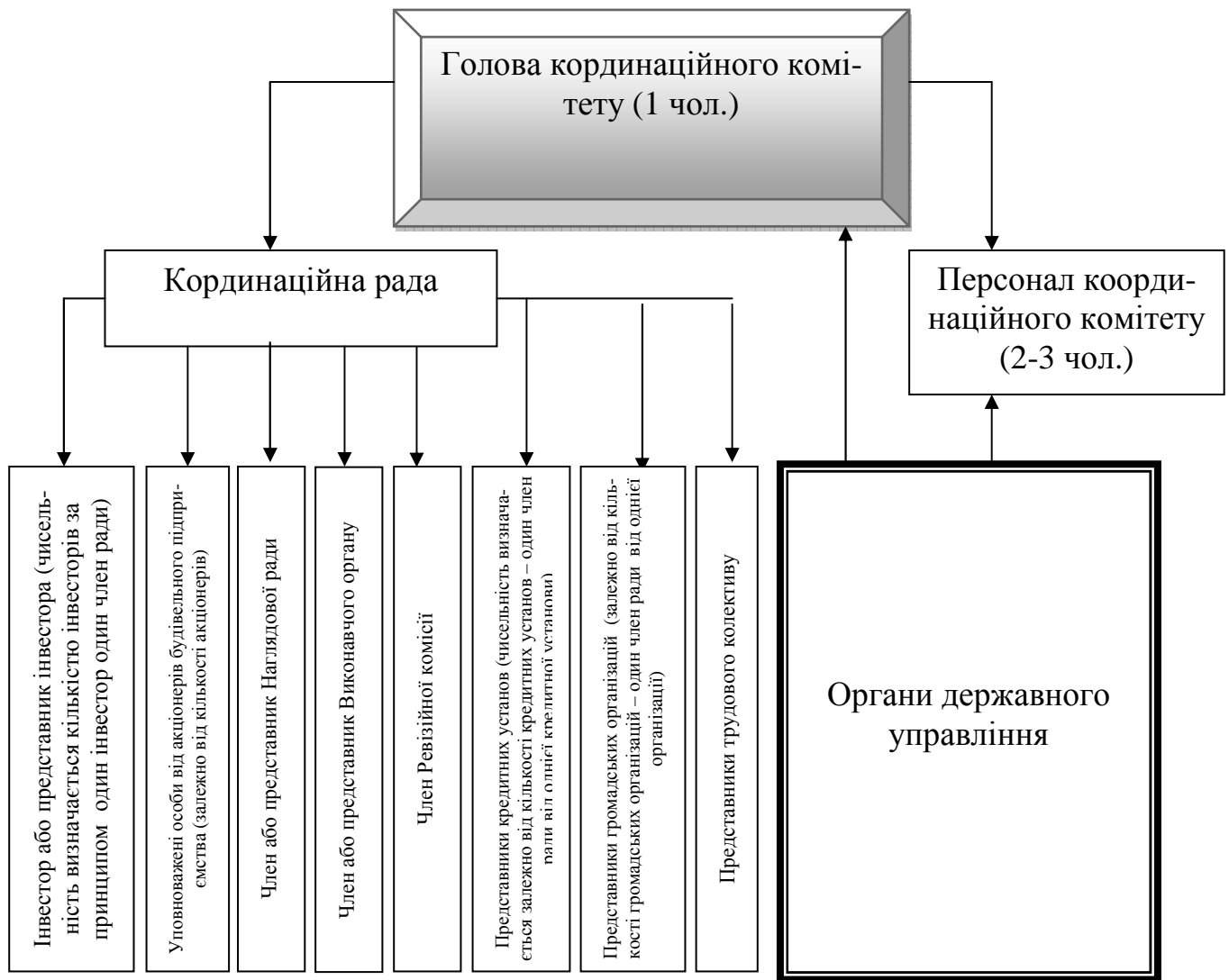


Рис. 4.8 – Склад координаційного комітету будівельних корпоративних підприємств у системі моніторингу за взаємодією зацікавлених осіб у рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду

Представники органів державного управління не ввійшли до координаційного комітету будівельних корпоративних підприємств у системі моніторингу за взаємодією зацікавлених осіб у рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду. Це пов'язано з тим, що в існуючих економічних умовах України, органи державного управління забезпечують значний рівень контролю за діяльністю підприємствами. Крім того, як правило, взаємодії між будівельними корпоративними підприємствами й органами державного управління характеризуються значною агресивністю, і отримання інформації про діяльність підприємств може призвести до негативних наслідків у розвитку суб'єктів господарювання.

Як видно із рис. 4.8, представникам органам державного управління запропоновано здійснювати постійний зовнішній контроль за розвитком будівельних корпоративних підприємств, впливаючи на координаційний комітет,

здійснюючи моніторинг його діяльності й, на партнерських засадах, надаючи рекомендації щодо покращення функціонування підприємств.

Робітники кординаційного комітету забезпечують його діяльність, виконуючи всі функціональні обов'язки необхідні для формування й надходження прийнятих рекомендацій щодо управлінських рішень до органів корпоративного управління та організаційних структур будівельних корпоративних підприємств.

Організаційні структури будівельних підприємств, в межах своїх повноважень, приймають управлінські рішення й доводять їх до виробничо-господарських підрозділів будівельних корпоративних підприємств, у т. ч. відділу розвитку капіталу бренда. Причому здійснюється моніторинг за реалізацією прийнятих управлінських рішень з боку організаційних підрозділів будівельних підприємств й рекомендованих кординаційним комітетом. Водночас, якщо управлінські рішення призводять до позитивних результатів й сприяють розвитку будівельних корпоративних підприємств, то вони реалізуються. Проте, якщо в процесі формування й доведення управлінських рішень виробничо-господарських підрозділи будівельних корпоративних підприємств не можуть їх реалізувати або їх реалізація призведе до негативних наслідків, то управлінські рішення повертаються в органи корпоративного управління будівельними корпоративними підприємствами, які можуть звернутись знову до кординаційний комітет для розробки відповідних рекомендацій.

Слід зазначити, що в системі моніторингу за взаємодією між стейкхолдерами і функціонування кординаційного комітету важливе значення мають органи корпоративного управління, які впливають на формування й реалізацію відповідних управлінських рішень. Крім того, кординаційний комітет запропоновано підпорядковувати Наглядовій раді будівельних підприємств.

Отже, система моніторингу за взаємодією зацікавлених осіб у рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду включає взаємозалежні елементи, функціонування яких забезпечує прийняття результативних управлінських рішень з урахуванням інтересів стейкхолдерів будівельних корпоративних підприємств і здійснення перманентного контролю за їх реалізацією. Крім того, запропоновано створення й забезпечення функціонування організаційних структурних елементів (відділ інформаційного забезпечення, кординаційний комітет), які можуть впливати на прийняття управлінських рішень будівельними корпоративними підприємствами із забезпеченням зворотнього зв'язку між детермінантами системи моніторингу й взаємодії між стейкхолдерами.

Таким чином, у результаті дослідження теоретичних положень й практичних аспектів щодо управління взаємодією між стейкхолдерами в рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду на будівельних корпоративних підприємствах проведено аналіз англо-саксонської й японо-германської моделей в аспекті формування й використання взаємовідносин між зацікавленими особами і доведено, що застосування цих моделей ускладнено в сучасних економічних умовах господарювання України. Слід вказати на запропоновані етапи управління стейкхолдерами, на основі яких будується система ефективної взаємодії між зацікавленими особами, із врахуванням особливостей їх функціонування й розвитку шляхом здійснення аналізу рівня взаємодії із стейкхолдерами, розробки відповідної стратегії взаємодії й забезпечення моніторингу її реалізації із можливістю попередження негативних явищ.

## **РОЗДІЛ 5**

### **РОЗРОБКА Й ВПРОВАДЖЕННЯ**

#### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ**

#### **БРЕНДА ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА БУДІВЕЛЬНИХ**

#### **КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

##### **5.1. Теоретико-методологічні засади щодо визначення організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів**

У рамках управління взаємодією між стейкхолдерами і будівельними корпоративними підприємствами запропоновано використовувати організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для зацікавлених осіб.

Розвиток сучасних економічних відносин в Україні, постійні трансформації, глобалізаційні процеси потребують переосмислення підходів щодо формування й використання організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємств. У цьому процесі необхідно сформувані теоретичне підґрунтя й виявити особливості формування й використання організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для зацікавлених осіб на будівельних корпоративних підприємствах.

У результаті аналізу існуючих наукових положень встановлено, що відсутні єдині підходи до визначення організаційно-економічного механізму. Більш того, в повній мірі не розроблено напрями формування й використання цього механізму при забезпеченні взаємодії між зацікавленими особами будівельних корпоративних підприємств.

Зокрема, Г. Атаманчук [26], В. Васильєв і А. Недрянко [47] розглядають механізм у контексті формування й реалізації в системі управління, в якому взаємодіють відповідні структурні елементи і на який впливають фактори, стан і траєкторія змін яких обумовлює розвиток управлінського об'єкту. Як частину системи управління розглядають механізм управління Р. Ларіна, А. Владзимирський, О. Балуєва [117]. Крім того, вони вказують на важливість його ролі в системі управління і складається із наступних елементів: цілі управління; критерії управління; фактори управління на які здійснюються дії для досягнення цілей на основі відповідного інструментарію.

Заслуговує на увагу точка зору О. Кендюхова, який при обґрунтуванні механізму управління визначає системні елементи, що включають цілі, функції, методи організаційної структури і об'єктів управління, де реалізується

цілеспрямоване управління на об'єкт управління й досягається відповідний результат [99].

В. Пономаренко, О. Ястремська, В. Луцьківський [166] при визначенні механізму управління фокусують увагу на сукупності форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних єдністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових та особистих інтересів, забезпечується функціонування й розвиток підприємства як соціально-економічної системи.

Аналогічну точку зору подано в роботі В. Гусева, в якій організаційно-економічний механізм оподаткування розглядається як сукупність норм і правил, що визначає відповідні податкові режими [64]

В. Бурков і В. Кондратьєв [43] у контексті обґрунтування базового механізму організаційного управління механізму виділяють елементи, які складаються з складного набору процедур, правил, положень, інструкцій, що обумовлюють дії осіб, які приймають управлінські рішення на підприємстві. Крім того, вони виділяють наступні види базових механізмів:

- пріоритетні;
- багатоканальні;
- відкритого управління;
- погоджені;
- прогресивні.

Розглядаючи фінансовий механізм В. Гріцик і В. Космін [62], визначають його на основі сукупності форм фінансових відносин, методів і способів, дії яких спрямовано на економічний і соціальний розвиток суспільства.

Розділяючи подібну точку зору, Г. Чумак зосереджує увагу на сукупності взаємозв'язків між усіма елементами виробництва, способах постановки цілей, а також досягнення цих цілей в процесі управлінського впливу [221]. В цьому контексті В. Федорович вказує на необхідність обґрунтування організаційно-економічного механізму управління під призмою взаємозалежних елементів, а саме:

- ✓ форм і методів економічного управління з мотивацією системи управління з мотивацією систем стимулювання;
- ✓ форм і методів тактичного й оперативного управління;
- ✓ рычагів і методів формування системи управляючих параметрів з елементами самоорганізації;
- ✓ система обґрунтованих обмежень фінансового й адміністративного характеру;
- ✓ інформаційна система формування законодавчо-правової й нормативної бази управлінських рішень [213].



Аналогічний підхід подано в роботі А. Шеремета і Р. Сайфуліна [223], які в структурі фінансового механізму визначають складові, які представлено на рис. 5.1.

На функціональних особливостях формування й реалізації організаційно-економічного механізму фокусує увагу І. Балабанов, де привалюючими є система дій фінансових ричагів, які відображаються в організації, плануванні й стимулюванні [29, 30]. Подібна точка зору зустрічається в роботах декількох вчених і практиків, які представляють організаційно-економічний механізм управління підприємством як сукупності важелів, інструментів, що діють і впливають на організаційно-економічну систему й структурні підрозділи підприємства для досягнення цілей та вирішення відповідних завдань [123, 161, 184].



Рис. 5.1 – Детермінанти фінансового механізму управління [223]

Слід зазначити, що Т. Владимірова розглядає фінансово-економічний механізм інтеграційної взаємодії в складній системі як систему цілей, критеріїв та умов, які взаємодіють між собою і з факторами зовнішнього середовища, використовують відповідне інформаційне забезпечення й використовують інструментарій фінансового й оперативного управління [51].

А. Кайгородцев чітко відзначає, що механізм управління – це система, що складається із сукупності підмеханізмів, які в результаті взаємодії між собою реалізують свої специфічні цілі [92].

Як систему розглядає господарський механізм Ю. Осіпов, в якому в центрі уваги знаходяться господарські суб'єкти і які регулюються громадськими господарськими інститутами [159].

Представником обґрунтування економічного механізму як системи по праву можна вважати Д. Веллеча, який визначив важливу ознаку представленого механізму – це можливість до самоаналізу через відповідні структурні елементи й виявлення в системі дисбалансуючих факторів [280].

При формуванні й впровадженні організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами на підприємствах пропонуються використовувати принципи системного підходу (рис. 5.2) [145].

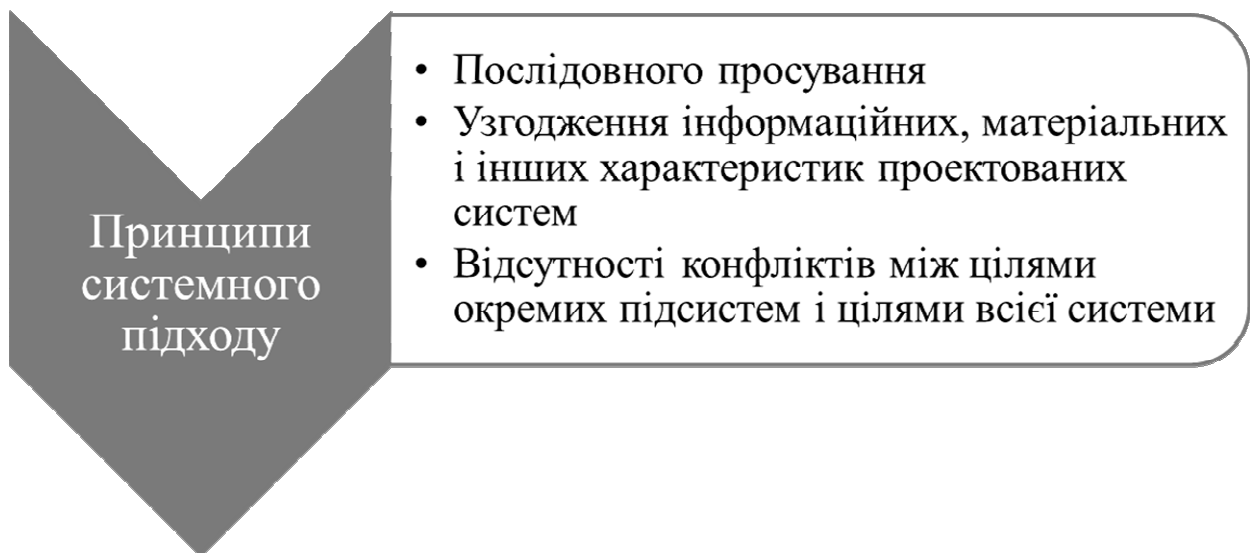


Рис. 5.2 – Принципи системного підходу для формування й реалізації організаційно-економічного механізму управління [145]

Слід зазначити, що в практиці зарубіжних компаній принципами, які реалізуються в рамках економічного механізму є:

- принцип, що механізм повинен бути розроблений із подальшою його реалізацію з найменшими втратами;
- принцип контролю за формуванням й використанням механізму [282].

У контексті визначення організаційно-економічного механізму, особливостей його використання особливе місце займають дослідження Т. Момот. У монографії «Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання корпоративних переваг» вона із групою авторів реалізує системний підхід до визначення сутнісної природи механізму управління і пропонує його

розглядати як систему взаємопов'язаних принципів, методів, алгоритмів управління, спрямованих на досягнення стратегічних цілей холдингової компанії, пов'язаних із максимізацією ринкової капіталізації та збільшенням прибутковості акцій [148]. Крім того, в цьому механізмі особливу увагу приділяють контролінгу, взаємодії всередині та між холдинговими компаніями, функціонування яких у рамках механізму орієнтовано на отримання синергетичного ефекту, зокрема, у вигляді отримання конкуретних переваг. У результаті дослідження, представлено поняття «організаційно-економічного механізму корпоративного управління холдинговими компаніями» як системи взаємопов'язаних принципів, методів та алгоритмів управління, форм організації, норм і нормативів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей холдингової компанії, пов'язаних із максимізацією ринкової капіталізації та підвищенням соціальної відповідальності компанії перед трудовим колективом і суспільством шляхом зміцнення корпоративних принципів управління [149]. В контексті розробки й впровадження організаційно-економічного механізму управління стейкхолдерами будівельних корпоративних підприємств важливого значення набуває визначення у представленому дослідженні відповідних заінтересованих осіб, які є складовою організаційно-економічного механізму корпоративного управління холдинговими підприємствами. Зокрема, в останньому виділені наступні стейкхолдери, які взаємодіють між собою: акціонери (власники), структурні підрозділи холдингових підприємств, клієнти.

Слід зазначити, що організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємств, для його реалізації, повинен бути простим й зрозумілим, де побудовано зворотні зв'язки між детермінантами цього механізму. В рамках організаційно-економічного механізму необхідно забезпечити захист інформації, який включає:

1) системи електронного захисту:

- комп'ютерна безпека (маркування файлів; формування особистих паролів; шифрування інформації; забезпечення захисту приміщень, де знаходяться інформаційні системи; централізоване управління інформацією; побудова систем додаткової перевірки інформації з можливим її блокуванням);
- технологічна безпека (застосування сучасних технологічних систем і засобів, що попереджають і блокують відтік інформації);

- 2) системи персонального захисту:
- відкриті системи, коли персональний користувач має доступ до інформації;
  - ізоляційні системи, в яких користувач забезпечує блокування деякої інформації відповідно до інших груп користувачів;
  - управляючі системи, інформація в яких не може формуватись або використовуватись без дозволу користувача;
  - закриті системи, в яких інформацію запрограмовано керівниками підрозділів або підприємств й без їх дозволу не можливо її отримати;
- 3) системи психологічного захисту – орієнтовано на відповідність психологічного, морального й розумового рівня користувача автоматизованим системам управління для мінімізації помилок у системі й витоку інформації;
- 4) віртуальні системи захисту – які спрямовано на об'єднання в єдиний комплекс всіх суб'єктів, зацікавлених у формуванні й отриманні інформації із інформаційними технологіями, в яких захист відбувається системою самостійно через відповідний інструментарій;
- 5) орієнтовані системи захисту:
- *системи, що орієнтуються на список* - полягають у використанні охороною ідентифікаційного списку зареєстрованих користувачів, у яких знаходиться спеціальний ключ і без дозволу охорони не можливо увійти в інформаційну систему підприємства;
  - *системи, що орієнтуються на ключ* – пов'язані з використанням відповідного ключа користувачем інформації, описання якого знаходиться у охорони;
  - *системи, що орієнтуються на керівника*: в них вхід в систему, формування й використання інформації не можливий без електронного дозволу керівника. За своїми функціональними особливостями ця система подібна закритій системі персонального захисту. Натомість, якщо в останній можливі варіанти (підпорядкування керівникам підрозділів та інших структурних елементів підприємства), то в системі, що орієнтується на керівника, вхід можливий тільки за згодою керівника підприємства. Перевагою цієї системи є залучення до захисту кваліфікованих спеціалістів, які контролюють не тільки процес формування й використання інформації на підприємстві, але й

контролюють самих користувачів. Недоліком поданої системи є залучення в процес захисту інформації третіх осіб, які можуть впливати на її формування й використання. Важливе значення має професійні, моральні, психологічні й етичні якості цих осіб. Розглядаючи систему, орієнтовану на керівника, то слід зазначити можливі ускладнення щодо доступності до інформації у випадку відсутності керівника;

- *комбіновані системи*, які узагальнюють в собі ознаки й особливості систем, що представлено вище. Перевагою цієї інформаційної системи захисту є те, що її можна побудувати самостійно, базуючись на відповідних системах і вона має ознаки до самоаналізу й саморозвитку. Проте, в рамках комбінованих систем можливі недоліки, які пов'язані із іншими системами інформаційного захисту.

Для реалізації представлених систем захисту використовується відповідний інструментарій, який складається із:

- програми користувача, що складається з системи дій і заходів, в якій подані загальні положення й особливості захисту формування й використання інформації відносно користувачів. Крім того, визначено поведінку користувачів, можливі відхилення й напрями удосконалення систем захисту;
- розпізнавальні механізми, які спрямовано на перевірку особи, яка використовує інформацію. Крім того, користувач і система зв'язку підприємства об'єднані в єдиний комплекс, який входить до загальної інформаційної системи підприємства. Отже, всі суб'єкти інформаційної системи взаємозалежні й реалізуються через розробку й впровадження паролей та інформаційних фільтрів. Важливим завданням системи є забезпечення захисту паролей та їх ідентифікація із користувачем. Слід зазначити, що при виборі й використанні паролю виникають деякі ускладнення. Зокрема, при виборі паролю користувачі, у більшості випадків, формують його найлегший варіант, що знижує рівень безпеки й доступність іншим користувачам. При розробці ускладнених паролей виникає можливість втрати паролю користувачем, що призводить до технологічних й технічних проблем. Тому, одним із важливих напрямів удосконалення розпізнавальних механізмів у системі інформаційного захисту є розробка й забезпечення генератора визначених випадкових паролей. Іншою проблемою паролізації інформаційної системи є можливість її перехвату. В таких випад-

ках запропоновано застосовувати сучасні розпізнавальні механізми: використання сенсорних систем, запровадження відбитків пальців для ідентифікації користувачів, електронних підписів та ін. В якості розпізнавального механізму використовують електронні ключі, пластикові карти, які ідентифіковано під відповідного користувача. Проте, в поданих механізмах виникають ускладнення, пов'язані зі зміною терміналу зловмисником або втратою цих інструментів захисту користувачем. Можуть застосовуватись технологічні втручання й отримання паролей через використання відповідного програмного забезпечення. В багатоканальних і складних інформаційних системах застосовуються шифрування інформації із використанням ключа, який, наприклад, може складатись із 1000 двійкових цифр, що прочитуються із магнітної пластикової карти. Цей розпізнавальний інструмент дозволяє збільшити рівень захисту інформації на основі посилення ідентифікаційних процедур;

- віртуальних бібліотек, в яких зосереджено інформацію про всіх користувачів інформації підприємства. Крім того, в них зосереджено ретроспективу всіх входів і виходів у інформаційну систему, напрями формування й використання інформації. Віртуальні бібліотеки дозволяють провести аналіз й сформувати відповідні дії щодо захисту інформації;
- списків контролю, які створюють базис для забезпечення управління процесами формування й використання інформації на підприємстві, застосування кодування, шифрування й паролей для кожного із внутрішніх і зовнішніх користувачів, які знаходяться у списку контролю, визначаються обмеження використання інформації.

Отже, в результаті аналізу встановлено, що для забезпечення інформаційного захисту використовуються системи, в яких основним напрямом є управління захистом формування й використання інформації на підприємстві. Представлені інформаційні системи захисту мають свої переваги й недоліки й не є універсальними. У поданому дослідженні запропоновано для забезпечення інформаційного захисту використовувати комбіновану систему, яка може бути побудована на основі ознак, якостей і особливостей систем електронного, персонального, психологічного, віртуального захисту, орієнтованих систем. Комбіновані системи інформаційного захисту можуть постійно трансформуватись залежно від змін зовнішнього й внутрішнього середовища підприємств.

У рамках представлених систем інформаційного захисту запропоновано використовувати відповідний інструментарій, орієнтований на користувача інформації через застосування розпізнавальних інструментів для створення базису щодо управління захистом інформаційними потоками.

Запропонована система інформаційного захисту має багаторівневий характер і яка включає декілька контурів [131]:

1. Зовнішній контур інформаційного захисту, в рамках якого відбуваються збір і обробка зовнішніх інформаційних потоків, які формуються в результаті взаємодії зовнішніх стейкхолдерів: інвесторів, партнерів, органів державного управління, кредитних установ, соціуму.

2. Внутрішній контур інформаційного захисту, в рамках якого здійснюються збір та обробка внутрішніх інформаційних потоків, що виникають в результаті взаємодії внутрішніх зацікавлених осіб: управлінців різного рівня й персоналу.

3. Контур узагальнення й аналізу інформації, процес функціонування якого забезпечує орган інформаційно-аналітичного забезпечення, в компетенцію якого входять розробка й впровадження інструментів інформаційного захисту.

4. Контур прийняття управлінських рішень в рамках якого відбувається прийняття управлінських рішень щодо інформаційного захисту, які рекомендує їй координаційний центр управління, приймають керівні органи управління будівельних корпоративних підприємств.

Таким чином, враховуючи вищезазначене, організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємства представляє собою систему принципів, методів, рычагів й інших інструментів, який функціонує відповідно встановленим нормам і правилам у рамках існуючих соціально-економічних відносин, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії зацікавлених осіб на основі використання комбінованих систем інформаційного захисту, які, вирішуючи свої локальні цілі, забезпечують зростання капіталу бренда, як одного з важливих факторів розвитку будівельних корпоративних підприємств.

Організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємства постійно трансформується залежно від змін зовнішнього й внутрішнього середовища й дозволяє попереджувати накопичення негативних явищ і здійснювати управлінські дії для їх локалізації й знешкодження.

Організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів (рис. 5.3) складається із детермінантів:

- стейкхолдери: зовнішні, граничні, внутрішні;
- принципи: загальні, соціальні, особливі;
- важелі і методи: економічно-фінансові й соціально-екологічні рычаги, методи аналізу й управління;
- структурні підрозділи будівельної компанії: органи, що забезпечують підготовку й реалізацію управлінських рішень, органи інформаційного забезпечення і захисту й підрозділи, на які здійснюються управлінські дії.

Отже, запропоновані детермінанти викостовуються в організаційно-економічному механізмі формування капіталу бренду для стейкхолдерів як взаємозалежні елементи, що впливають один на одного, використовують інструментарій (методи аналізу й управління) і забезпечуються принципами та важелями, які обумовлюють особливості взаємовідносин між зацікавленими особами й функціонування цього механізму на будівельних корпоративних підприємствах.





Рис. 5.3 – Детермінанти організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах

## **5.2. Систематизація підходів до визначення стекхолдерної стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств**

Розробка й впровадження організаційно-економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах здійснюється в рамках відповідних стратегій, в яких особливе місце займають стратегії розвитку капіталу бренду, з урахуванням особливостей взаємодії із стейкхолдерами. У цьому контексті слід зазначити, що для підвищення ефективності формування й використання капіталу бренду, враховуючи інтереси зацікавлених осіб, на будівельних корпоративних підприємствах необхідно визначити економічну сутність і особливості формування стратегії в умовах трансформаційних процесів України.

На вітчизняних будівельних корпоративних підприємствах виявлені певні труднощі щодо вибору стратегії, формування стратегічних напрямів відповідно існуючим економічним умовам, критеріїв щодо оцінки результативності використання стратегії. У зв'язку з цим теоретико-методологічні підходи щодо сутності стратегій та особливостей їх формування й використання на підприємстві опинились у центрі уваги науковців і фахівців. Підтверджуючи вище представлене, слід вказати на відсутність єдиних підходів і, навіть, різне трактування категорії «стратегія підприємства». Тому, забезпечення розвитку капіталу бренду, підвищення ефективності взаємодії із стейкхолдерами на будівельних корпоративних підприємствах, розробка відповідних стратегій його управління вимагає екскурсу в наукових підходах, обґрунтування й узагальнення теоретико-методологічних положення щодо природи й економічної сутності стратегії підприємства.

Розвиток категорії «стратегія» в аспекті вирішення економічних і управлінських питань здійснювалось на основі фундаментальних засад, залучених із теорії й практики проведення військових дій. У перекладі з давньогрецького, стратегія означає майстерне управління військами, напрямок на досягнення перемоги над ворогом. Розглядаючи визначення цієї категорії як військового терміну, слід вказати, що стратегія характеризувалась також як мистецтво полководця або спосіб досягнення складної мети. В цьому аспекті її також визначають як науку або мистецтво ведення військових дій. Розділяючи відповідну точку зору, Лиддел Гарт Б.Х. чітко вказує, що стратегія – це мистецтво полководця, успіх якої, на його думку, залежить від правильного обліку і узгодження мети із засобами. В цьому контексті більш вузьке обґрунтування поняття стратегії, як військового терміну, представляє Клаузевіц і вказує на необхідність використання бою для цілей війни. Причому він ви-

значає важливу особливість стратегії – вона повинна поставити відповідну мету, яка відповідала «змісту війни». Виділяючи практичне спрямування стратегії, Мольтке вказує, що вона спрямована на практичне використання засобів, які передані у розпорядження полководця для досягнення поставленої мети. Фундаментальним питанням розробки і реалізації стратегії проведення військових дій є забезпечення відповідних переваг. Ще в VI-V ст. до нашої ери китайським стратегом і військовий полководець Сунь Цзи в контексті формування й використання стратегії вказує на необхідність забезпечення відповідних переваг.

Виходячи з вищесказаного, важливими ознаками категорії «стратегія», які використані із військових концепцій, є її цільова орієнтованість і функціональне призначення для досягнення переваг, що вплинуло на формування теоретико-методологічної основи її розвитку в сфері управління й економічних відносин.

Відомий американський економіст і спеціаліст із стратегічного управління І. Ансофф, вказуючи на функціональне призначення стратегії, обґрунтував її як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [23]. Він виділяє чотири групи стратегій:

- які використовуються для оцінки результатів діяльності фірми у сучасному і майбутньому періодах;
- які формують відношення фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають, які види продукції і технології вона буде розробляти, куди і кому збувати свої вироби, яким чином добиватись переваги над конкурентами;
- які встановлюють відношення і процедури діяльності фірми;
- по яким фірма веде свою поточну діяльність.

І. Ансофф виділив важливі ознаки стратегії, які вплинули на формування концептуальних засад розвитку цієї категорії: цільова спрямованість розробки стратегії; необхідність її використання; зв'язок з інформаційною базою; взаємозалежність стратегії і орієнтирів діяльності фірми.

В його концепції є незрозумілим деякі аспекти щодо відсутності користі фірмі від розробленої стратегії при її високій вартості й витратах часу. Натомість, І. Ансофф розглядає приклади успішного використання стратегії на підприємствах і, більш того, він вказує на те, що відкрито сформульована стратегія, може покращити результати господарської діяльності. Це є прикладом деяких протиріч його концепції. Однак вони не впливають на значний вклад І. Ансоффа на формування й подальший розвиток концептуальних засад щодо визначення стратегії та її широкого впровадження на підприємствах. У цьому контексті необхідно також відзначити його, на наш погляд, фу-

ндаментальне визначення стратегії на основі системного підходу забезпечує складній організації збалансованість і загальну спрямованість росту [23].

Розглядаючи принципи побудови організацій, А. Чандлер відзначив важливий аспект, що стратегія обумовлює структуру [238]. Подібну точку зору розділяє П. Друкер вказує, що стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності, оскільки вона дозволяє організації здійснювати свідомо пошук і використовувати собі у благо будь-яких сприятливих обставин. У цьому контексті заслуговує на увагу думка П. Друкера про необхідність базування стратегії на інформації про ринки, споживачів і не споживачів, технології у своїй та інших галузях, про світові фінанси і про зміни у світовій економіці [80]. При цьому, він виділяє чотири підприємницькі стратегії: бліцкриг, удар в спину, екологічна ніша, модифікація продукту, ринку, або галузі.

Отже, необхідною складовою для забезпечення виробничо-господарської діяльності фірми є стратегія, яка створює передумови розвитку підприємства у майбутньому і впливає на побудову «хребта» організації у вигляді відповідної структури й формується на значній інформаційній базі, що охоплює широке коло питань функціонування фірми. Проте, на наш погляд, вплив стратегії на формування організаційної структури підприємства не носить миттєвий характер, а зміни не відбувається одночасно, оскільки необхідний відповідний період для впровадження стратегічних змін. Слід також врахувати, що важливе значення при формуванні й функціонуванні організаційних структур має практика реалізації стратегії. При цьому в процесі її впровадження виявляються ознаки зворотності, де в ході виробничо-господарської діяльності підприємства організаційні аспекти впливають на формування й реалізації стратегії.

У результаті обґрунтування необхідності використання й вирішення широкого кола питань щодо формування й реалізації успішної стратегії, П. Дойль акцентував увагу на наступних напрямках:

- сфері діяльності під якою він розуміє вибір продукції, що буде виробляти фірма, ринків її збуту й рівня вертикальної інтеграції, до якого вона буде прагнути;
- завдання, в яких визначаються основні заінтересовані групи компаній, критерії оцінки діяльності і оцінити показники, яких фірма може добитись відповідно вибраних критеріїв;
- ідентифікації бізнес-одиниць відповідно діяльності підприємства і підзвітним керівництву менеджерам;
- розміщенні ресурсів між бізнес-одиницями, продуктами, функціональними відділами і основними видами діяльності;

- розвитку конкурентних переваг;
- розробці ефективних функціональних стратегій шляхом здійснення ефективних дій в сфері виробництва, ринкового позиціонування, удосконалення товарних ліній, цінової політики, рекламної діяльності, розподілу продукції;
- формуванні й використанні переваг синергізму шляхом пошуку ресурсів і можливостей, які доповнюють і взаємно посилюють їх зусилля [76].

Слід відзначити, що при вирішенні визначених питань в аспекті розробки стратегії, на думку М. Портера [168], необхідно здійснювати складний вибір, що впливає на її формування й реалізацію у виробничо-господарську діяльність підприємства.

Важливість стратегії у діяльності фірми відмічає американський економіст Дж. К. Гелбрейт [66]. Він вказує, що стратегія це важливий інструмент боротьби з перевагами в управлінській, технічній або комерційній областях. Більш того, Дж. К. Гелбрейт чітко вказує, що компетентність в питаннях формування й реалізації стратегії дозволяє невеликій фірмі досягти переваг порівняно з більш крупними підприємствами. Заслуговує на увагу його точка зору щодо необхідності в процесі формування стратегії переконати людину, що цілі техструктури і її власні ідентичні. В цьому визначенні Дж. К. Гелбрейт підкреслює необхідність орієнтування діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів або власників для забезпечення стратегічних переваг.

В аспекті необхідності задоволення потреб споживачів як парадигми сучасного бізнесу на основі постійного зростання якості продукції і управління при одночасному зниженні витрат, є стратегія, яку сформував відомий американський економіст, теоретик і практик У. Е. Демінг [70]. В його концепції виділено чотири етапи управління процесом – так звані «п'ять Демінга»:

- планування і перегляд процесів;
- впровадження плану й управління процесами;
- оцінка процесів, порівняння з цілями й отримання звітності;
- впровадження змін для покращення процесів.

Важливою ознакою стратегії є її різноаспектність та багатогранність. У фундаментальній роботі «Школи стратегій» Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел виділяють її п'ять основних визначень:

1. Стратегія є план або подібне ньому, тобто керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, дорога із теперішнього в майбутнє.
2. Стратегія – це принцип поведінки або модель поведінки.

3. Стратегія – це позиція, а саме розташування відповідних товарів на конкретних ринках.

4. Стратегія – це перспектива, тобто основних способів дії організації.

5. Стратегія – це прийом, особливий маневр, які здійснюються з метою перехитрити суперника або конкурента [147].

Отже, в цій роботі Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел визначили природу стратегії, яка полягає у обґрунтуванні основних напрямів і траєкторій розвитку компанії та її основні характеристики: функціональність, цільову орієнтованість і забезпечення конкурентних і ринкових переваг.

У деяких наукових роботах стратегія розглядається як перспективний комплексний план управлінських дій для досягнення довгострокових переваг. Враховуючи лінію розвитку організації, стратегія є загальним планом досягнення головної мети підприємства, методів і часу її досягнення, а також системи оцінки й ступеня реалізації поставленої мети. Зокрема, Ф. Джозеф ЛеПла, С'юзен В. Девіс, Лінн М. Паркер визначають стратегію розвитку бренду як план дій по приведенню діяльності компанії у відповідність з брендом і по удосконаленню її роботи в напрямку його укріплення, розрахований на поступове покращення враження, отриманого клієнтами при взаємодії з компанією. Для розробки стратегії розвитку бренду вони зосереджують увагу на наступних питаннях:

- Чого необхідно досягти за перший рік, за два роки, за п'ять років?
- На якому етапі ви хотіли досягти відповідності між діями співробітників, компанією і обіцянками бренду?
- Які прийнятні контрольні показники поінформованості про бренд і його цінність використовуються у відповідні періоди часу?
- Які планові показники і період часу для досягнення або укріплення більш високого рівня ціни на ваш товар або послугу?
- Якому відсотку щорічного доходу відповідає бренд?
- При допомозі яких способів будуть впроваджувати бренд відповідно мети компанії, її завдань і виплату винагород?
- Виходячи із потреб клієнтів, які ще продукти або послуги необхідно створити?
- Яка поточна конкурентна ситуація, пов'язана з розвитком бренду?
- Які загрози виникають в процесі розвитку бренду і як їх подолати?
- Які ресурси і капітал необхідний для забезпечення розвитку бренду компанії? [119].

Подібне визначення зустрічається у Великому економічному словнику А. Борисова, відповідно до якого економічна стратегія є довгостроковим, найбільш принциповим, важливим планом, намірами уряду, адміністрацією регіонів, керівництва підприємств відносно виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту [37]. У цьому аспекті Г. Кононенко і К. Сачава також стратегію представляють довгостроковим плановим документом [104]. Подібна точка зору зустрічається у роботах Д. Карамішева, який обґрунтовує стратегію організації як генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси й послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей [94]. Е. Гражданкіна також визначила стратегію як план найбільш ефективного розподілу ресурсів для досягнення цілей [59].

Підхід зазначених авторів більшою мірою відображає лише методику формування стратегії як плану дій, що виконується протягом її реалізації. Проте не обґрунтовуються підходи щодо врахування перманентних змін, які виникають у динамічно-трансформуючому ринковому середовищі. Крім того, як свідчить досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств, більшість стратегій як планів, розробляються на основі напрямів, особливостей і показників їх діяльності, що були отримані в минулому. Таким чином, розроблена стратегія буде враховувати недоліки і переваги минулих періодів, при відсутності визначення динамічних змін, що можуть відбуватись у ринковому середовищі в майбутньому. Слід також зазначити, що стратегія – це не стільки план і документ у вигляді здійснення відповідних заяв, це система конкретних дій компанії, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і переваг у майбутньому.

У результаті аналізу теоретико-методологічних підходів щодо визначення, формування й реалізації стратегії, дозволило виділити організаційні аспекти, магістральними напрямками яких є довгострокове, якісне визначення шляхів розвитку організації, що відносяться до сфери, коштів і форм її діяльності й системи взаємовідносин. Вказуючи на важливість цих аспектів, Г. Гольдштейн відзначає, що стратегія це образ організаційних дій і управляючих підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації [56]. Заслужовує на увагу точку зору О. Дунаєва [81], який розглядає стратегію як мистецтво, без якого не утримати бізнес. Зосереджуючи увагу на реалізації стратегії, деякі вчені визначають її як послідовність ретельно продуманих дій. У цьому контексті стратегію визначають і як взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища. Більш того, вона виступає як процес або дія, яка має

цільову установку. Проте такий підхід відображає лише одну із важливих характеристик – організаційну – в процесі розробки, імплементації й реалізації стратегії на підприємстві.

Розділяючи погляди І. Ансоффа, який зосереджував увагу на інструментальному функціональному призначенні стратегії, деякі вчені розглядають її як цілеспрямовані дії по створенню, виробництву і збуту нових товарів, які реалізуються у формі програми [23]. На важливість функціональних ознак стратегії, вказував М. Портер [168], який відзначив, що стратегія представляє собою продумані й розраховані рішення в тому, як спрямувати конкретну діяльність і як повинні працювати цінові ланцюжки. Більш того, він вказує на те, що стратегія полягає в пошуку й розробці індивідуального, неповторного способу конкурентної боротьби. В. Гриньов чітко вказує на її інструментальний характер як взаємопов'язаний комплекс дій з метою укріплення життєздатності й економічної потужності підприємства по відношенню до конкурентів [61]. Розглядаючи сутність і особливості формування цін та ціноутворення, В. Єсипов, стратегію ціноутворення визначає в аспекті функціонального підходу, як набору практичних факторів і методів, яких доцільно дотримуватись при встановленні ринкових цін на конкретні види продукції, що випускаються підприємством [85].

Подібні точки зору зустрічаються у роботах Л. Абалкіна, А. Пригожина, Л. Рубана [18, 171, 186]. Проте, в сучасних умовах господарювання, коли економічні процеси постійно змінюються, визначення тільки засобів або способів досягнення мети, не може привести до «стратегічного успіху».

Слід зазначити, що деякі вчені зосереджуючи увагу на функціональних ознаках стратегії, визначають її цільовий характер. Зокрема, В. Василенко і В. Шостка [46] обґрунтовують стратегію корпорації як ділову концепцію організації на задану стратегічну перспективу, представлену у вигляді довгострокової програми конкретних дій, які можуть реалізувати цю концепцію і забезпечити організації конкурентні переваги у досягненні мети. Обґрунтовуючи стратегію економічного розвитку, Г. Явлінський [199] пропонує її визначати як вибір важливих для держави і економіки пріоритетних напрямів і активну роботу уряду по реалізації цих пріоритетів. У цьому контексті, деякі вчені розглядають стратегію як інтегровану модель, необхідну для досягнення поставленої мети. Розділяючи представлені підходи, І. Мазур, В. Шапиро, Н. Ольдерогге [122] визначають стратегію як центральний ланцюг у виробленні напрямів дій з метою отримання визначених місією і системою цілей результатів проекту.



Важливою ознакою стратегії є її цільова орієнтованість. Розглядаючи стратегію маркетингу, Ф. Котлер вказує на те, що ця категорія представляє собою раціональну, логічну побудову, керуючи яким організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання [109]. Більш того, підтверджуючи важливість стратегії, він відзначає, що стратегія маркетингу перетворює «завідомий провал» у сенсаційний успіх. На основі дослідження проблеми формування й реалізації ефективного управління корпорацій, Т. Пітерс і Р. Уотермен, у своїй схемі 7 С, одним із важливих елементів цього управління, визначили стратегію, як інструментарію спрямованого на досягнення головних цілей і представляє майбутнє та вирішує питання наскільки керівництво підприємств мислить стратегічно [165]. Подібна точка зору розділяють Л. Аметистова і А. Поліщук [21].

О. Підд'юркін, визначаючи фінансову стратегію, вказує, що під фінансовою стратегією підприємства слід розуміти формування системи довгострокових цілей фінансової діяльності й вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення [215]. Характеризуючи стратегію маркетингу, Т. Броникова і А. Чернявський [38] також важливе значення приділяють формуванню цілей, досягненню їх та вирішенню задач підприємством-виробником по кожному окремому товару і ринку. Ю. Богатин і В. Швандар [34], розділяючи представлений підхід, відзначають, що стратегія здатна привести до зростання прибутку на підприємстві. Н. Куніцина обґрунтовує стратегію як науку або мистецтво управління ризиком, оснований на прогнозуванні, стратегічному плануванні, виробітку обґрунтованої програми, що дозволяють не допускати або зменшувати несприятливий вплив на результати відтворювання ризикових факторів [114]. Більш того, вона вказує на те, що стратегія спрямована на досягнення поставленої мети.

Досліджуючи економіку банку, Ю. Масленченков і А. Дубанков [140] стратегію розвитку банку розглядають в аспекті важливості її цільової орієнтованості.

Слід вказати на точку зору Роберта Ф. Брунера, Марка Р. Ікера, Р. Едварда Фримена, Роберта Е. Спекмана, Елизабет О. Тайсберг [40], які визначають стратегію з позиції участі фірми у конкуренції та визначення не переваг, а недоліків, які будуть враховані при розвитку підприємств. Вони вказують на те, що стратегія це не детальний план, який описує, що саме буде робити підприємство. Більш того, вони відзначають, що стратегія характеризує напрямок розвитку і фіксує те, чого саме компанія не буде робити. Такий підхід дозволяє враховувати динамічні аспекти розвитку економічної системи підприємства, при формуванні недоліків цього розвитку. Проте, слід відзначити, що стратегія – це система взаємопов'язаних дій, яка включає три

етапи: розробка, імплементація (впровадження) і реалізація. Тому, зазначені автори, враховують динаміку ринкових змін, а не представляють стратегію як систему, де важливе значення мають як процес розробки, так і її реалізації.

Синтезуючи декілька підходів щодо визначення стратегії, Ричард Лінч визначає корпоративну стратегію як набір основних цілей, напрямків, ключових планів або політик для їх досягнення, вказаних таким чином, щоб визначити в якому бізнесі компанія функціонує або збирається функціонувати, і якого типу ця компанія зараз або планує стати [265]. Аналогічний підхід обґрунтовує Ю. Тельнов, основними концептуальними засадами якого є визначення стратегії як сукупності концепції, підходів, принципів, методів поведінки та організації бізнес-процесів на довгострокову перспективу [201]. При розробці та формуванні стратегії важливе значення він приділяє обґрунтуванню стратегії функціонування підприємства на основі системи бізнес-процесів, які відповідають видам діяльності дослідженого суб'єкта підприємницької діяльності.

Цікавим є погляд Джека Траута, який у визначенні стратегії виділяє ще одну головну її рису, а саме акцентує увагу на формуванні переваг шляхом пошуку унікальності, тобто обґрунтовує її як блискавична можливість зафіксувати вашу унікальність в умах ваших клієнтів. Спільно з Ел Райс він вказує на те, що стратегія повинна бути сфокусована не на меті, а на шляхах досягнення цієї мети. При цьому при розробці стратегії основна увага зосереджується на тактиці та її формування здійснюється «знизу вверх» [178]. У представленому підході функціональність є важливою характеристикою стратегії. Проте, на відміну від традиційних підходів, коли формування стратегії здійснюється виходячи із мети, Е. Райс і Дж. Траут пропонують розробляти стратегію на основі тактичних завдань. Такий підхід є дискусійним, оскільки, з одного боку, дозволяє знизити ризики виникнення нездійснених цілей, внаслідок врахування методів, засобів, ресурсів для її досягнення, а з іншого боку, без формування мети вноситься певний дисбаланс і багатовекторність у сферу стратегічного розвитку підприємств шляхом наявності декількох, а в деяких випадках, значної кількості поглядів на цей розвиток.

Британський дослідник з питань менеджменту М. Гулд вказує на те, що корпоративна стратегія повинна базуватись на використанні переваг материнської компанії над конкурентами [63].

Заслуговує на увагу точка зору вчених, які провели ретроспективний аналіз еволюції поняття «стратегії» й прийшли до висновку, що ранні дослідження в сфері розробки та впровадженні стратегії були спрямовані на визначення джерел успішної діяльності, пізніше в центр уваги потрапило вивчення процесу управління стратегією, а також пошуки джерел конкурентних

переваг. Із зростанням ступеня динамічності конкурентних середовищ, дослідники усвідомили необхідність динамічного підходу до розробки стратегії. Такий підхід передбачає, що успіх організації не можна пояснити застосуванням конкретних методик [250].

Таким чином, на думку цих авторів, основним елементом успіху розробки і впровадження стратегії є вміння, досвід і талант, які можуть бути застосовані в організації. Причому «успішні стратегії» визначаються не стільки обмеженнями минулого, скільки можливостями майбутнього.

У контексті аналізу фундаментальних положень формування й реалізації стратегії на підприємстві, визначення її особливостей, характеристик і ознак, безумовно, необхідно враховувати досвід управління японськими корпораціями. Важливими аспектами управління, які успішно реалізувались японськими компаніями майже до теперішнього часу (до світової економічної й фінансової кризи) - це колегіальний стиль управління, представлення підприємства як єдиної родини, створення передумов для забезпечення й реалізації інноваційних змін, формування так званої «ідеальної» методики організації робочого процесу, де всі частини управлінського механізму спрямовані на досягнення стратегічних переваг й розвитку. Так, Т. Оно, виконавчий віце-президент компанії «Toyota Motor» з 1975 р., виділив основні принципи виробничої системи, які, на наш погляд, віддзеркалюють стратегію її діяльності [91]:

- виробляти тільки те, що потрібно, і тільки тоді, коли потрібно. Правило розповсюджується на запчастини, організацію, характеристики. Все інше вважається значними втратами;
- при виникненні помилки необхідно знайти її причину й не допускати її виникнення у майбутньому;
- всі співробітники і постачальники повинні постійно збільшувати якість продукції і удосконалювати виробничий процес.

Більш детальний аналіз діяльності авто гіганту «Toyota», дозволив розширити концептуальні аспекти, що формують філософію стратегічного управління:

- філософія довгострокової перспективи: можна піти на збитки для досягнення окремої мети;
- виробничий потік повинен бути безперервним;
- канбан – виробництво по системі «точно в термін» без проміжних запасів;
- хейдзунка – рівномірний розподіл навантаження на всіх етапах технологічного процесу;

- андон и джидока – автоматична зупинка виробництва з метою вирішення проблем;
- формалізація накопичених явищ;
- візуальний контроль;
- впроваджувати тільки перевірені технології;
- формувати робочі команди, в яких кожний щиро сповідує філософію компанії;
- поважати і розвивати партнерів-постачальників;
- генти генбуцу – перед тим, як розбиратись у ситуації, необхідно побачити всі своїми очима;
- немаваси – приймати колективні рішення тільки після згоди більшості, проте впроваджувати – безпосередньо;
- хансей и кайзен – будь-який процес постійно аналізувати і удосконалювати.

Одним із принципів організації фірми «Мацусита» є те, що стратегія підкреслює оцінку справ фірми і визначає наміри подолати кон'юнктурні труднощі вдосконалення політики і цілей. Засновник цієї компанії К. Мацусита, підкреслив, що бізнес – це те, яке одні люди роблять для щастя інших [143]. Причому він вказує, що в цьому процесі особливе місце займають люди, яких треба, з одного боку, розуміти, а з іншого, створити умови для забезпечення постійного розширення їх знань.

Обґрунтовуючи необхідність забезпечення перманентних змін, створення передумов формування інноваційного характеру економіки підприємства, М. Ібука, один із засновників компанії «Соні корпорейшн», [48] відмітив, що рух почався тоді, коли є розуміння використання людей, які можуть конкурувати з вже існуючими підприємствами у випуску товарів, на яких вони спеціалізуються. Крім того, в цьому контексті вибирається лінія на виробництво таких речей, які ні одна фірма не робила до того. Слід також зазначити, що особливістю розробки стратегії цього підприємства є формування цілей, які будуть зрозумілими не тільки топ-менеджерам, але й рядовому робітнику і впровадження дзенбуддистського принципу Му, який полягає у відказі складення жорстких планів.

Розкриваючи секрети успіху стратегій японських корпорацій, К. Омає в роботі “Стиль мислення стратега” [158] вказує на наявність природних талантів стратегів – засновників або керівників підприємств, в яких унікальний спосіб мислення, де компанія, покупці й конкуренти поєднуються у динамічному взаємозв'язку і формують набір цілей і план дій кристалізуються самі по собі.

Таким чином, досвід японських корпорацій, свідчить про багатогранність категорії «стратегія», філософія формування й розробки якої базується на інноваційності і постійному руху до удосконалення як виробничої, так і організаційної структур, важливості людини (робітника) в цьому процесі й «харизмі» керівника (стратега), простоти формування цілей й відкритість до перманентних змін і трансформацій.

У результаті аналізу представлених теоретико-методологічних підходів до сутності, формування й використання стратегії підприємства визначені характеристики, які представлені у Додатку А.

На основні дослідження встановлено, що представлені автори основними характеристиками стратегії визначили її цільову орієнтованість і функціональність, що обумовлено історичними аспектами розвитку стратегії (використання для забезпечення й ведення військових дій) й природою стратегії, яка пов'язана із її використанням в економічних процесах для вирішення конкретних задач і досягнення відповідних цілей функціонування організаційних структур. Слід зазначити, що важливою характеристикою стратегії більшість із представлених вчених і фахівців вважають взаємозалежність стратегії з орієнтирами діяльності підприємств. Значне фокусування уваги саме на цій характеристиці пов'язано з тим, що особливості функціонування кожного конкретного підприємства, його організаційна структура й аспекти виробничо-господарської діяльності впливають на напрями формування використання стратегії. Поряд із представленими характеристиками, особлива увага фокусується результативності стратегії компанії, що як цілеорієнтована категорія спрямована на досягнення конкретних результатів. Крім того, більшість фахівців і науковців вказують на таку характеристику стратегії – зв'язок із зовнішнім середовищем, яке, безумовно, впливає на сутність, особливості формування й використання стратегії підприємств.

Слід вказати, що в контексті формування теоретико-методологічного базису щодо сутності стратегії, на наш погляд, незначна увага представленими дослідниками приділяється таким характеристикам як орієнтованість на розвиток та довгостроковість. У цьому аспекті більшість вчених і фахівців вважають, що стратегія за своєю природою орієнтована на формування й використання в довгостроковій перспективі. Проте, слід відзначити, що в сучасних трансформаційних умовах, які характеризуються значною динамічністю, розробка стратегії може здійснюватись на один або декілька років, що вважається середньостроковою перспективою. Отже, виходячи із вищепредставленого, відбувається підміна понять «стратегія» і «тактика», формулюванню цілей і задач, що не відповідатимуть стратегічному розвитку підприємств й отримання відповідних результатів.

У контексті розробки стейкхолдерної стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств в існуючих наукових дослідженнях розроблені й широко використовуються відповідні маркетингові стратегії. Зокрема, І. Ансофф [23] визначає наступні стратегії (рис. 5.4):

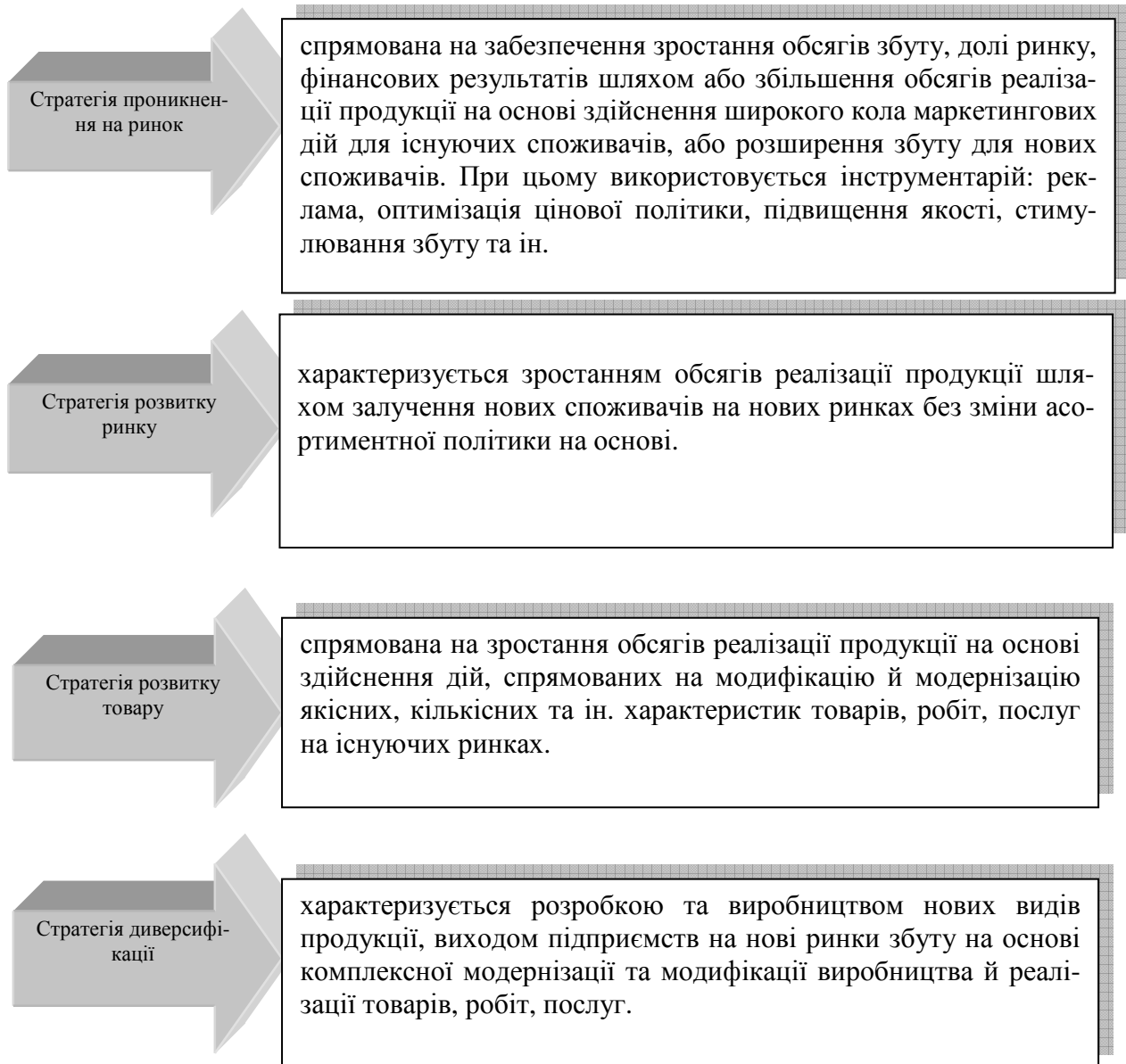


Рис. 5.4 – Маркетингові стратегії за І. Ансоффом

Таким чином, на основі проведеного аналізу слід вказати, що підприємства залежно від напрямів й особливостей розвитку повинні вибирати певний вид маркетингових стратегій. Перші три стратегії (стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару) мають екстенсивний характер, що базуються на існуючому економічному потенціалі, використовуючи свої можливості. Представлені стратегії застосовуються на пе-

вному етапі розвитку, коли компанії мають стійкі позиції на ринку. Проте, застосування цих стратегій в стратегічній перспективі може призвести до гальмування темпів розвитку, оскільки використання лише існуючих потенційних можливостей підприємств та швидкість трансформацій, що відбуваються у зовнішньому середовищі потребують здійснення перманентних змін. Стратегія диверсифікації має інтенсивний характер, оскільки спрямована на здійснення постійних трансформацій, що забезпечує розвиток підприємств. Натомість, представлена стратегія потребує якісних досліджень ринків і продукції для здійснення відповідного вибору й забезпечення функціонування. Крім того, на думку вітчизняних вчених [100], існують проблеми, пов'язані з продажем нових товарів, робіт, послуг на відповідних ринках порівняно із існуючою продукцією. Аналогічні проблеми виникають із виходом компаній на нові ринки збуту. Встановлено, що при реалізації існуючої продукції на наявному ринку рівень успіху складає 33%, існуючої продукції на новому ринку – 20%, нового товару на новому ринку – 5% [54].

Маркетингові стратегії за М. Портером [170] представлені в Додатку Б.

Для реалізації представлених стратегій М. Портер визначає й використовує п'ять сил конкуренції [169]:

- у галузі, при яких компанія отримує прибуток, при скороченні витрат порівняно із конкурентами;
- споживачів – зростання результативності й ефективності діяльності компанії здійснюється шляхом забезпечення споживчих пріоритетів та можливого скорочення споживчих цін;
- постачальників характеризуються тим, що зміни цін не призводить до зниження або гальмування позицій лідера;
- товарів-замінників, які забезпечують зростання компаній при створенні умов для здійснення широкого кола повноважень і дій на ринку з метою забезпечення лідерства;
- зниження витрат на виробництво й реалізацію продукції призводить до створення відповідних ускладень і бар'єрів для входу на ринок нових конкурентів.

Слід зазначити, що розглянуті стратегії за М. Портером отримали широке використання в діяльності зарубіжних компаній. Проте, в сучасних умовах господарювання, які характеризуються глибокими трансформаціями, ці стратегії змінюються й доповнюються.

У цьому контексті важливою є стратегія запропонована фахівцями

Слоуновської школи менеджменту Массачусетського технічного інституту (MIT), яка отримала назву «модель Дельта», що включає три взаємозалежні стратегії:

- кращого продукту;
- рішення проблем клієнта;
- системного замикання [115, 241].

Характеристика стратегії за «моделлю Дельта» представлена в табл. 5.1.

Отже, у результаті аналізу стратегій за «моделлю Дельта» визначено, що запропоновані інструменти використовуються у взаємодії між особою відповідно умов господарювання і стратегічних напрямів розвитку. Тому, особлива увага приділяється продукту, споживачам або клієнтами, партнерам або конкурентам. Крім того, при використанні представлених стратегій враховуються масштаб, сфери використання й стратегічні інструменти реалізації стратегій. Слід вказати, що при розробці й використанні стратегій за «моделлю Дельта» особливе місце займають інструменти розробки й впровадження бренду, який дозволяє забезпечити диференціацію продукції підприємств від конкурентних аналогів й формування споживчого уявлення про товари, роботи, послуги.

Маркетингові стратегії відповідно матриці Бастонської консультативної групи [22, 113] наступні:

- інтенсифікація зусиль (BUILD) передбачає здійснення значних грошових коштів у маркетингову діяльність відповідно стратегічних господарських підрозділів для зростання їх ринкової частки;
- підтримка конкурентних переваг (HOLD) спрямована на значне вкладення грошових коштів в діяльність стратегічних господарських підрозділів для забезпечення встановлених позицій на ринку;
- збір урожаю (HARVEST) характеризується зниженням маркетингової активності стратегічних господарських підрозділів на основі зниження обсягів інвестицій при забезпеченні забезпеченні високої результативності діяльності;
- елімінація (DIVEST) передбачає вихід стратегічних господарських підрозділів з ринку при згортанні обсягів їх інвестування.

Запропоновані маркетингові стратегії за матрицею Бостонської консультативної групи дозволяють визначити місце компаній на ринку й визначити рівень інвестування в контексті прийняття стратегічних управлінських рішень.



Таблиця 5.1

## Характеристика стратегій за «моделлю Дельта»

Назва стратегії	Характеристика	Стратегічні інструменти
Кращий продукт	спрямована на вдосконалення продукту, його якісних й кількісних характеристик, скорочення вартості й забезпечення диференціації, спрямованих на збільшення обсягів продажу, результативності діяльності компанії, зростання її ринкової вартості, завоювання частки ринку.	розробка й використання бренду, маркетингові технології щодо забезпечення конкурентних переваг, формування споживчих пріоритетів, стандартів, уявлень, цінова політика, спрямована на оптимізацію цінових параметрів продукції та ін.
Рішення проблем клієнта	характеризується вирішенням проблем споживачів шляхом задоволення їх вимог і потреб як в якісному, так і кількісному вираженні для завоювання частки ринку. В рамках цієї стратегії здійснюється розробка нових продуктів й тісна взаємодія із споживачами для виявлення споживчих пріоритетів й цінових параметрів продукції, формування партнерських відносин між компаніями й споживачами.	інструменти розробки, впровадження й реалізації продукції.
Системне замикання	спрямована на створення й використання бар'єрів і перешкод для виходу нових конкурентів на ринок, де функціонують компанії шляхом взаємодії із партнерами. В рамках представленої стратегії здійснюється формування партнерських відносин між заінтересованими особами, які можуть взаємодіяти на основі споріднених видів діяльності.	інструменти взаємодії між компаніями і заінтересованими особами (стейкхолдерами).

Відповідно від рівня конкурентоспроможності й привабливості ринку запропоновані маркетингові стратегії відповідно матриці «Мак Кінсі»: розвитку, захисту позицій, вибіркового розвитку, збору урожаю, елімінації [113]. Використання відповідних маркетингових стратегій здійснюється на основі матричного підходу, який дозволяє визначити місце стратегічних господарських підозділів, особливості їх функціонування й виявити відповідні конкурентні переваги.

Деякі вчені виділяють наступні види маркетингових стратегій:

- глобальні маркетингові стратегії, які орієнтовані на стратегічний розвиток підприємств;
- базові стратегії, що враховують конкурентні переваги підприємств;
- стратегії росту, які спрямовані на розширення обсягів діяльності й підвищення ефективності й результативності функціонування підприємств;
- цільові стратегії, які характеризуються комплексом конкретних дій, що спрямовані на відповідні сегменти ринку й товари (сегментні й товарні стратегії) [202].

Слід зазначити, що в контексті розробки й використання стейкхолдерної стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств особливе місце зшамйає підхід до вибору стратегій запропонований Е. Райс і Дж. Траут [177] , які розглядають процес розробки й впровадження стратегії з позиції здійснення військових дій. Виходячи з цього, вони вводять поняття наступу, оборони, партизанського нападу. Використання відповідних стратегій залежить від масштабу компаній, її місця на ринку та особливостей функціонування, результативності діяльності та ін.

Характеризуючи представлені стратегії, слід вказати на:

- стратегія наступу характерна для великих розвинених підприємств, які спрямовують свої зусилля на завоювання ринку, враховуючи слабкі й сильні сторони зацікавлених осіб;
- стратегія оборони передбачає здійснення стратегічних дій, основаних на збереженні ринкових позицій після значного впливу зацікавлених осіб при агресивному середовищі;
- стратегія партизанського нападу, яка спрямована на здійснення відповідних дій на конкретних зацікавлених осіб за принципом: здійснив заходи відійшов на займані позиції. Метою партизанського нападу є здійснення невеликими підприємствами цільових ударів по конкурентам для виведення їх із рівноваги.

Представниками цього підходу по праву можна вважати В. Кравченко, Є. Кравченко, П. Забеліна, які особливу увагу приділяють особливостям і факторам, які здійснюють вплив на вибір і використання визначених маркетингових стратегій [111].

У контексті управління брендами компаній заслуговує на увагу підхід запропонований Х. Анн, Г. Багієв, В. Тарасевич [22], у рамках якого виділяють три маркетингові стратегії:

- стратегія інвестування і росту, яка передбачає розширення асортименту продукції, здійснення диверсифікації товарів, робіт, послуг, ринків на основі інвестицій та інновацій, вплив на цінову політику, активна рекламна політика й забезпечення розвитку бренду;
- вибіркова стратегія, яка спрямована на здійснення окремих цілеспрямованих дій, які передбачають скорочення обсягів реалізації продукції, зниження цін, що призводить до гальмування зростання результативності й ефективності діяльності компаній, проте дозволить стабілізувати її стан на окремих ринках або сегментах ринку;
- вилучення або скорочення інвестицій – передбачає здійснення заходів щодо забезпечення високих цін на продукцію при обмеженні її випуску й реалізації, що призводить до скорочення доходів але запобігає виникненню й зростанню ризиків.

Застосування представлених стратегій здійснюється через приму наступних компонентів маркетингу: асортиментна політика; ринки споживачів і частка ринку; цінова політика; збутова політика і реклама; ризики.

Таким чином, розглянуті маркетингові стратегії дозволяють при наявних маркетингових компонентів й інструментів забезпечити розвиток будівельних корпоративних підприємств при відповідному рівні ризику.

Подібний підхід обґрунтовано в роботі [137], в якому стратегії визначаються через призму відповідних компонент: обсяг ринку, конкуренція, обізнаність споживачів, ставлення споживачів до ціни, ціна, витрати на маркетинг.

Деякі вчені при обґрунтуванні стратегій маркетингу зосереджують увагу на конкурентних позиціях, інструментах, перевагах [54, 74], виділяючи при цьому наступні стратегії:

- маркетингові стратегії лідера;
- маркетингові стратегії членжера;

- маркетингові стратегії;
- маркетингові стратегії послідовника.

Відповідний позиційний підхід представлено в роботах А. Літла [198], Ф. Котлера [109] та ін.

Для забезпечення управління брендом і розробки й впровадження стейкхолдерної стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств заслуговує на увагу теоретико-методологічний підхід, запропонований групою авторів під керівництвом О.В. Кендюхова [100]. Відповідно до формування й впровадження брендів вони виділяють наступні п'ять стратегій (рис. 5.5):

Отже, представлені стратегії маркетингу відповідають й використовуються для забезпечення формування й впровадження бренду. При цьому, особлива увага фокусується на застосуванні брендів на різних видах ринків, які мають відповідні особливості при використанні маркетингових інструментів і ресурсів. Крім того, групою представлених авторів запропоновано алгоритм формування й використання маркетингової стратегії відповідно бренд-підходу:

- аналіз маркетингового середовища;
- аналіз внутрішніх можливостей;
- вибір базових ринків;
- визначення показників для порівняння власних брендів з брендами-конкурентами та визначення конкурентних переваг власних брендів;
- визначення факторів, що впливають на вибір споживачами брендів та визначення характеристик існуючих брендів підприємств;
- здійснення порівняльного аналізу позицій брендів на ринках;
- розробка маркетингових стратегій;
- реалізація стратегії, оцінка ефективності стратегій [100].

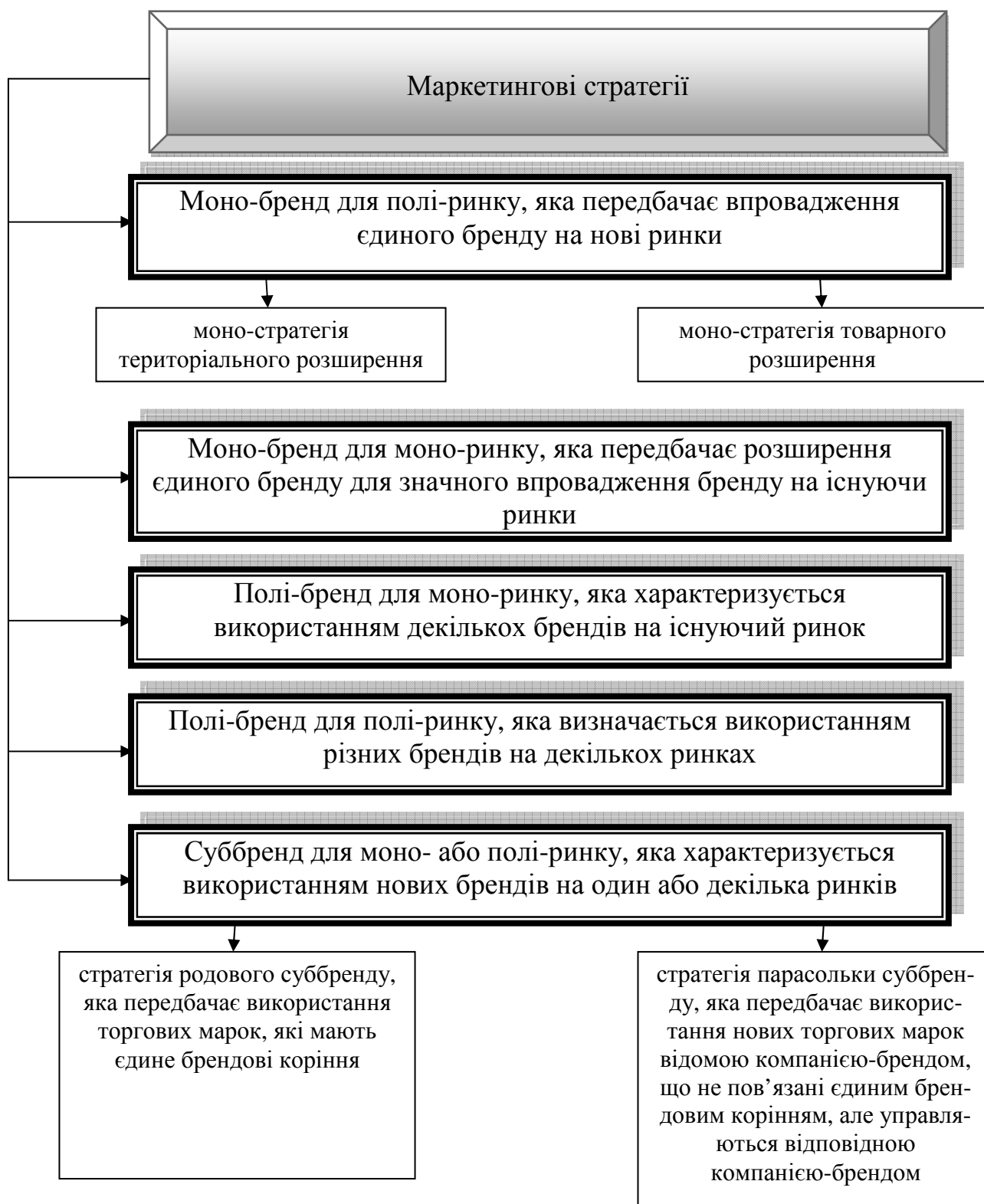


Рис. 5.5 – Стратегії маркетингу з позиції бренд-підходу

Запропонований алгоритм представляє собою комплекс взаємопов'язаних дій, які мають зворотній зв'язок і включають фактори, показники й особливості формування й використання брендів на відповідних ринках із врахуванням внутрішнього й зовнішнього середовища. Проте, в рамках представленого підходу значної уваги не приділено формуванню й управлінню капіталом бренду підприємств, як грошових коштів, що спрямовуються на створення й використання відповідного бренду, впливаючи як на розвиток самого в бренду, так і підприємств, у цілому.

Слід зазначити, що для впровадження маркетингових стратегій необхідно використовувати відповідний маркетинговий інструментарій. Зокрема, В. І. Ляшенко, С. В. Ляшенко [121] вказують на необхідність паралельного використання матричного аналізу і маркетингових стратегій. Крім того, при розробці й впровадженні маркетингових стратегій вони зосереджують увагу на: споживачеві, процесу рформуванню й реалізації стратегії, моделюванню стратегічних рішень, відкритості представлених процесів.

Заслуговує на увагу підхід запропонований А. Юдановим [102], в якому визначаються наступні типи стратегій:

- віолентна, яка характерна для масового виробництва для великих підприємств з високою стійкістю із здійсненням значних витрат на науково-дослідні роботи із забезпеченням високої продуктивності в контексті конкурентних переваг;
- патієнтна – спрямована на спеціалізоване виробництво, для всіх видів підприємств (за масштабом) при її високій стійкості й середніх витратах на науково-дослідні роботи, де конкурентні переваги забезпечуються шляхом пристосування до ринку;
- комутантна – характеризується універсальним виробництвом для малих підприємств при низькій їх стійкості і незначних витратах на науково-дослідні роботи, де конкурентні переваги забезпечуються шляхом гнучкості діяльності підприємств;

- експлерентна – стратегія, що орієнтована на експериментальне виробництво для підприємств середнього й малого бізнесу при низькій їх стійкості й великих витратах на науково-дослідні роботи, в рамках якої конкурентні переваги забезпечуються випередженням у нововведеннях.

Отже, запропоновані маркетингові стратегії дозволяють визначити напрями формування й здійснення дій відповідно виробничої діяльності, масштабів підприємств, конкурентних переваг й стійкості. Крім того, особливе місце займає рівень витрат на науково-дослідні роботи, який є рушійною силою забезпечення конкурентних переваг. Водночас, незрозумілим є рівні, які характеризують використання відповідних компонент маркетингових стратегій. Зокрема, здійснення великих, значних, середніх або незначних витрат на науково-дослідні роботи. Враховуючи масштаби підприємств, їх фінансовий стан однакові значення представлених витрат для різних компаній будуть по різному впливати на їх розвиток.

Таким чином, у результаті аналізу існуючих маркетингових стратегій встановлено, що в більшості з них важливе значення має формування й використання брендів, особливості їх управління й впровадженню в діяльність підприємств. Проте, незначне значення або, взагалі, позаувагою залишаються вирішення проблем управління капіталом брендом, як важливої інвестиційної складової формування й використання корпоративної репутації, брендів підприємств та проектів.

Основною стратегічною метою функціонування підприємства є забезпечення її розвитку. Натомість, деякі вчені вважають, що в стратегічному аспекті метою функціонування підприємств є збільшення прибутку. Така цільова установка в довгостроковому періоду може призвести до зниження результативності діяльності підприємств, оскільки для вирішення своїх завдань на кожному етапі виробничо-господарської діяльності потребує здійснення інвестицій на зміцнення виробничого потенціалу, на підвищення професійного рівня працівників і залучення більш кваліфікованих робітників, на розвиток капіталу бренду, зростання ринкових позицій та ін., що пов'язано із відповідними витратами. Тому, певну дискусійність у питання орієнтованості стратегії на розвиток вносять різноаспектність самого поняття «розвиток», «змішування» тактичних і стратегічних цілей відповідно до фаз функціонування підприємств.

У сучасних ринкових системах фундаментальним питанням є забезпечення розвитку суб'єктів функціонування в умовах перманентних трансформацій. У національній економіці склались певні труднощі щодо розробки, формування й використання стратегії на основі пріоритетів і напрямів розвитку. У зв'язку з цим теоретичні підходи до розвитку, визначення його категоріального базису, обґрунтування складових елементів та їх оцінка опинилися в центрі уваги дискусій науковців і практиків, дослідження яких визначило різноаспектність й суперечливість поглядів. У цьому контексті, одним із свідчень стало різне трактування розвитку й шляхів його забезпечення. Тому, неоднозначність та дискусійний характер щодо представлених проблем потребують систематизації підходів до визначення розвитку підприємства на основі екскурсу в надбання у вітчизняну й світову економічну думку, певного узагальнення теоретичних принципів й практичних аспектів розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Особливо комплекс визначених питань віддзеркалюється на підприємствах будівельної галузі, в якій узагальнюються характерні ознаки та особливості процесу розвитку економіки держави. Крім того, обґрунтування теоретико-методологічних підходів до розвитку є краєугольним каменем дослідження напрямів та особливостей формування й реалізації стратегії розвитку підприємства.

Останнім часом зросли комплексність і науково-теоретичний рівень досліджень з тематики розвитку підприємства. У цьому контексті важливими є роботи М. Афанасьєва [27], І. Афоніна [28], І. Богатирьова [35], В. Василенка [45], Р. Єрмейчука [84], Е. Короткова [107], Б. Кучина [116], Н. Масленніковій [141], В. Пономаренко, О. Тридіда, М. Кизима [167], О. Пушкар [173], Б. Райзенберга [175], О. Шубравської [224] та ін.

Натомість актуальним є уточнення змісту розвитку підприємства, оскільки в науковій і спеціальній літературі зустрічається вільне трактування категорії «розвиток підприємства». Більш того, проблемними є питання композиції розвитку на основі виявлення його структурних елементів, оцінки та формування й використання стратегії розвитку будівельного підприємства.

Генезис поняття «економічний розвиток підприємства», його широке впровадження в економічні дослідження ґрунтується на фундаментальних роботах Й. Шумпетера. Він розглядав економічний розвиток як зміни в економічному житті, які не впливають на нього ззовні, а відбуваються з його власної ініціативи, тобто зсередини [225].



Важливим у теоретико-методологічному підході Й. Шумпетера є визначення розвитку як процесу, що обумовлений інноваційними змінами і впровадженням нових комбінацій. Крім того, акцентування уваги на інноваційності змін, що відбуваються в сфері розвитку дозволяє визначити важливу ознаку цієї категорії – рух до отримання «нового» більш прогресивного становища.

У сучасних умовах слід вказати на появу різноманітних точок зору, які по-різному пояснюють категоріальну сутність поняття «розвиток» і свідчать про його різноаспектність і відсутність єдиних підходів до визначення. Зокрема, в Електронній бібліотеці «Вікіпедія» розвиток представляє собою дію або процес, унаслідок якого відбувається зміна якості будь-чого, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [185]. В основі цього поняття лежить процес еволюційного переходу від одного стану до іншого. Представником цього підходу по праву можна вважати Е. Короткова, який розглядає розвиток, як придбання нової якості, що укріплює життєдіяльність в умовах мінливості середовища [107]. Більш того, він вказує на характерну ознаку розвитку – це зміна предмету, засобів праці й людини. Причому критерієм для цього розвитку він вважає виникнення нової якості, що укріплює стабільність й гармонійність функціонування соціально-економічної системи або створює принципово нові умови її функціонування.

Розділяючи цей підхід, Ю. Маслеченков визначає розвиток як перехід від одного якісного стану до іншого [139]. Заслуговує на увагу точка зору Л. Забродської, яка підкреслює важливу ознаку розвитку - еволюційність, характеристикою якого є просування від простого до більш складного та ефективного [87]. У філософському аспекті розвиток розглядається як система протиріч, систему якісно різних етапів, шаблів, систему оборотних і необоротних процесів, систему поступального росту й внутрішньої цілісності розвитку. В цьому контексті обґрунтовується категорія саморозвиток, оскільки в основі цього поняття лежать внутрішні протиріччя системи, які є рушійною силою процесу розвитку. Більш того, на розвиток як закономірність змін об'єктів, які здійснюються протягом часу вказує І. Кононенко [105]. Представлені визначення дають підставу вказати, що розвиток – це закономірний процес, який здійснюється між об'єктами внаслідок виникнення протиріч.

Досить складно зрозуміти, що процеси розвитку, особливо в економічних системах, виникають самотійно в аспекті саморозвитку й при цьому призводять до змін, які призведуть до отримання економічних вигід. Без розробки стратегії розвитку, механізмів її реалізації не можливо досягти результатів цього процесу, особливо, що стосується стратегічного розвитку.

Досліджуючи існуючі точки зору, варто підкреслити, що деякі фахівці, виділяючи динамічний характер категорії «розвиток», акцентують увагу на природі її реалізації. Зокрема, Л. Мельник визначив розвиток як незворотню, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо при-  
таманих її механізмів самоорганізації [144].

Враховуючи широке різноманіття поглядів, І. Фролов [216], С. Ожегов та Н. Шведова [157] зосереджують увагу на категорії «розвиток» у процесі якого здійснюється перехід від старого стану до якісно нового більш складного й вищого стану. В цьому контексті, слід погодитись з представниками цих поглядів, які визначають важливу ознаку природи розвитку – динамічний рух до отримання більш інноваційного та прогресивного становища.

Отже, представлені підходи до визначення поняття розвиток мають деякі об'єднуючі ознаки: постійний рух, динамічний характер, перманентна зміна стану, досягнення якісного привабливого становища економічної системи.

Дослідження існуючих теоретико-методологічних положень дозволило виділити ще декілька підходів щодо визначення категорії «розвиток». Так, деякі вчені приділяють значну увагу обґрунтуванню концепції сталого розвитку, яка формується на основі єдності економічної, соціальної й екологічної складових для забезпечення стратегічного розвитку. Ці концепції активно розробляються й впроваджуються на макро (розвиток держави) і мезо (регіональний розвиток) рівнях. Підтверджуючи вищезазначене, згідно із Постановою Верховної Ради України «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів» від 24 грудня 1999 року №1359-XIV, сталий розвиток визначається як соціально, економічно і екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробни-

чої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття та культурної спадщини [13].

Розробці концептуальних засад та практиці впровадження сталого розвитку присвячені наукові праці О. Алімова [19], С. Варналія [179], Б. Данилишина [67], М. Долішнього [77], Л. Зайцевої [88], П. Круша [112], Д. Пирс, П. Марканді [271], Е. Тоффлера [207], І. Шевченка [222] та ін.

Проте, представлений підхід обґрунтовано для вирішення проблем регіонального розвитку в аспекті стратегічного розвитку держави. Тому, в рамках цього підходу, не приділено значної уваги розвитку підприємства, як рушійної складової забезпечення розвитку регіону і держави. При цьому, слід вказати, з одного боку, на неоднозначність самого поняття сталий, а, з іншого боку, на проблемність реалізації сталого розвитку в умовах накопичення негативних явищ. Зокрема, деякі вчені ототожнюють поняття сталий і стійкий розвиток, де стійкість є станом динамічної рівноваги економічної, соціальної й екологічної складових для забезпечення добробуту людини, що проживає на відповідній території. Проте, не можливо, на наш погляд, поєднувати ці поняття, оскільки в процесі розвитку стійкий є елементом сталого. Причому рівновага досягається внаслідок відповідного процесу, який може мати сталий характер. На проблемність впровадження напрямів сталого розвитку вказує Б. Данилишин, який відзначив, що Україна є в числі небагатьох держав, де на державному рівні ще не задекларовані основні принципи і завдання сталого розвитку [67].

У сучасних економічних умовах змінюється парадигма розвитку підприємства. В цьому аспекті слід вказати на здійснення переходу до розвитку через забезпечення щорічного зростання економіки та збереження попередніх позицій. Необхідність здійснення цього переходу обумовлена формуванням концептуальних засад, орієнтованих на довгостроковий розвиток, де економічним ефектом є збереження стратегічних позицій на ринку, орієнтованих на визначення потенціалу розвитку та його реалізації на підприємстві.

Заслуговує на увагу, науково-методологічний підхід, який базується на обґрунтуванні концепції розвитку, виходячи з життєвого циклу підприємства. Зокрема, О. Пушкар, О. Тридід, А. Колос [174] характеризують розвиток підприємства, виходячи із стадій життєвого циклу: зародження, ріст, зрілість,

старіння, ліквідація і відродження. Кожний з цих етапів визначається відповідними характерними ознаками розвитку. Розділяючи представлені погляди, Л. Лігоненко в аспекті розвитку виділяє стадії підйому, гальмування розвитку, кризи та поживавлення [120]. З. Холод і А. Штангрет виділяють такі етапи: зародження, становлення (зростання), призупинення темпів росту, спад, банкрутство та ліквідація підприємства [218]. У цьому науково-методологічному підході визначено важливі концептуальні ознаки розвитку – динаміка та еволюційність. Такий підхід дає можливість підвищити ефективність управління розвитком підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. Слід також відзначити, що в залежності від представлених етапів формуються відповідні завдання щодо розвитку підприємства. Так, розділяючи підходи З. Холода і А. Штангрета, на етапі зародження завданнями розвитку є формування організаційної, виробничої, трудової, інформаційної, маркетингової, інтелектуальної баз для здійснення виробничо-господарської діяльності. В період зростання важливим завданням розвитку є зміцнення представленої бази підприємства. На етапі призупинення темпів росту важливе значення має максимізація економічних вигід. У процесі спаду завданнями розвитку підприємства є поступовий вихід з ринку, диверсифікація виробництва, скорочення або збереження організаційної, виробничої, трудової, інформаційної, маркетингової, інтелектуальної баз при низькому рівні результативності або, взагалі, при негативному результаті. На останньому етапі здійснюються заходи щодо ліквідації існуючої організаційно-виробничої системи для формування нових напрямів розвитку підприємства.

Важливою перевагою цього підходу є врахування трансформаційних аспектів розвитку підприємства, коли в залежності від етапів життєвого циклу формуються завдання. Більш того, не розробляються заходи, коли розвиток підприємства пов'язується тільки з отриманням позитивного фінансового результату.

Трансформуючи представлений підхід, Е. Коротков пов'язує розвиток з функціонуванням підприємства [107]. Натомість, на відміну від представників попереднього теоретико-методологічного підходу, основну увагу він приділяє характеристиці предметів праці, засобів праці і людині, яка здійснює діяльність. При цьому, в процесі функціонування підприємства фактором розвитку є зростання продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології.

Застосування інституціональної теорії при визначенні, формуванні категоріального базису та теоретичному дослідженні й практичній реалізації економічного розвитку деякі вчені його розглядають не лише як процес кількісних та екстенсивних змін, а й змін якісних, які носять інституціональний характер [164]. Використання інституційного підходу в сучасних наукових дослідженнях щодо економічного розвитку обумовлено необхідністю обґрунтування й удосконалення механізму, що характеризує відносини між інституціями (організаційними структурами, які створюються економічними агентами). Крім того, представники інституціонального підходу обґрунтовують економічний розвиток як явище багатовимірне й багатоаспектне, що включає соціальні, екологічні, політичні та ін. фактори. Безумовно, за представленим визначенням економічного розвитку розширюється методологічні ресурси осмислення цієї категорії та концептуальна позиція в системі соціально-економічних відносин. Проте, в сучасних економічних умовах, в аспекті розвитку підприємства не тільки інституції впливають на цей процес, але й, слід враховувати потенційні можливості компаній, як системи цивілізаційних трансформацій, що забезпечує конструкцію якісно нового економічного стану.

Неординарними, які створили фундаментальний теоретико-методологічний базис, можна назвати дослідження Нобелівського лауреата С. Кузнеця. В його працях економічний розвиток країни визначається як довгострокове збільшення її здатності забезпечувати своє населення дедалі різноманітнішими економічними благами, причому зростання ґрунтується на передовій технології та інституційному й ідеологічному регулюванні виробництва, що його потребує це зростання [203]. У фокусі уваги С. Кузнеця перебували важливі питання впливу на розвиток факторів (передові технології, інституційне та ідеологічне регулювання) та процеси їх взаємодії. Нобелівський лауреат цілком справедливо доводить, що вирішальним джерелом економічного зростання є передові технології, які є можливістю, необхідною умовою забезпечення цього процесу, але не є достатнім. Враховуючи вищезазначене, виявлені фундаментальні зв'язки між факторами розвитку дозволило сформулювати концептуальні засади теоретико-методологічних підходів до розвитку, які дозволили досягти феномену економічного прориву деяких

країн (Японія, Китай, Південна Корея та ін.). Зокрема, одним із важливих факторів «успішного» розвитку деяких країн стали розвиток та впровадження сучасних технологій й забезпечення технологічних переваг порівняно з іншими державами. Проте, сучасні трансформаційні процеси розвитку, нарощування кризових явищ потребують переосмислення теоретичних поглядів на категорію розвитку та його факторів. Уцьому контексті, поряд з визначеними С. Кузнецом факторами розвитку, важливе значення набувають підходи, де значна увага приділяється інтелектуальним аспектам розвитку.

Обґрунтування вищезазначених підходів щодо поняття розвитку компанії дозволило встановити, що розвиток будівельного підприємства – це еволюційно обумовлений динамічний процес переходу економічної системи підприємства до якісно нового стану, функціонування в якому створюються потенціальні можливості отримання більших порівняно з минулим станом економічних пріоритетів та вигід [135].

Базуючись на авторському підході щодо сутності капіталу бренда, природу стратегії підприємств [124, 133, 134], особливості управління зацікавленими особами запропоновано для управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств використовувати стейкхолдерну стратегію вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду, що визначається як комплекс довгострокових взаємопов'язаних дій, які характеризуються цільовою орієнтацією, функціональністю, зв'язком із зовнішнім середовищем, взаємозалежністю із напрямками та особливостями діяльності будівельних підприємств й організаційною структурою, що впливає на формування й використання капіталу бренду, його вартість, динамічно змінюється в умовах ринкових трансформацій для впровадження інновацій й удосконалення виробничо-господарської структури з метою формування стратегічних переваг для забезпечення розвитку, реалізація якої здійснюється на основі відповідного інструментарію, коштів і взаємодії стейкхолдерів відносно тих цілей і завдань, які потрібно досягати.

Таким чином, стейкхолдерна стратегія вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств, яка базується на концепції інтегрованого брендінгу шляхом централізації таких інструментів брендінгу як рівень корпоративної репутації, бренд будівельних

корпоративних підприємств, бренд будівельних проектів й механізмів їх передачі в системі корпоративного управління, що сприятиме розвитку капіталу бренду на основі зростання його актуальності, масштабу, сприйняття стейкхолдерами, обізнаності клієнтів, якості, лояльності, асоціативності й реалізації потенціалу розвитку капіталу бренду.

### **5.3. Розробка організаційно-економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах**

Для побудови організаційно економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів в рамках стейкхолдерної стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду, його впровадження на будівельних корпоративних підприємств необхідно обґрунтувати напрями розробки механізму.

Враховуючи особливості діяльності будівельних корпоративних підприємств, теоретичний базис щодо визначення та управління стейкхолдерами, сутнісні характеристики організаційно-економічного механізму запропоновано наступні напрями його розробки:

1. Збір і формування зовнішньої й внутрішньої інформації щодо функціонування діяльності будівельних корпоративних підприємств з виявленням особливостей їх взаємодії із зацікавленими особами.

2. Аналіз й обґрунтування інформації для формування управлінських рішень щодо забезпечення взаємодії із стейкхолдерами. Проведення аналізу й обґрунтування його результатів здійснюється спеціальним структурним підрозділом будівельних корпоративних підприємств.

3. Визначення групи стейкхолдерів, які взаємодіють із будівельними корпоративними підприємствами, виявлення особливостей їх взаємовідносин і характеристика рівня впливу на розвиток будівельних підприємств.

4. Розробка інформаційного забезпечення управління взаємодією стейкхолдерів на основі запропонованої системи, яка складається із комплексу локальних центрів інформаційного захисту, що об'єднані в єдину мережу

й узагальнення інформації в якій здійснюється в спеціально створеному органі інформаційного забезпечення.

5. На основі створеної системи інформаційного забезпечення, розроблюється багаторівнева система інформаційного захисту шляхом використання відповідного інструментарію.

6. Визначення напрямів і особливостей взаємовідносин між органом інформаційного забезпечення й захисту, що входить в контур узагальнення й аналізу інформації із керівними органами корпоративного управління (контур прийняття управлінських рішень).

7. Характеристика взаємовідносин між керівними органами корпоративного управління й координаційним комітетом в рамках контура прийняття управлінських рішень на будівельних корпоративних підприємствах.

8. Визначення напрямів і особливостей впровадження й реалізації управлінських рішень від керівних органів до структурних підрозділів будівельних корпоративних підприємств.

9. Встановлення зворотніх зв'язків між елементами організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів.

У результаті використання запропонованих етапів розроблено організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємств (рис. 5.6) [130].

Запропонований організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємств представляє собою систему взаємопов'язаних елементів, в якому інформаційний захист здійснюється на основі єдиної інформаційної мережі шляхом використання локальних центрів інформаційного захисту (ЛЦІЗ) узагальнення інформації яких здійснюється в органі інформаційного забезпечення - відділ інформаційного забезпечення.

Слід зазначити, що локальні центри інформаційного захисту складаються із одного або декількох комп'ютерів (залежно від обсягів інформаційних потоків і масштабів будівельних корпоративних підприємств), що обслуговуються одним або декількома спеціалістами, яких об'єднано в єдину інформаційну мережу будівельних корпоративних підприємств, яка управляється відділом інформаційного забезпечення за дорученням керівних органів корпоративного управління будівельних підприємств.



Крім того, в рамках локальних центрів інформаційного захисту реалізується відповідний інструментарій: програми кодування й шифрування інформації для користувача, розпізнавальні механізми, застосування віртуальних бібліотек й застосування списків контролю з боку персоналу відділу інформаційного забезпечення.

На основі аналізу представленого організаційно-економічного механізму встановлено, що входження інформації із агресивного зовнішнього інформаційного середовища в інформаційне поле будівельних корпоративних підприємств здійснюється через локальний центр інформаційного захисту *ЛЦІЗ 1*, яка надходить у відділ інформаційного забезпечення підприємств, де, використовуючи методи аналізу, обробляється та узагальнюється інформація й формується інформаційно-аналітичне забезпечення, що відповідає критеріям сприятливого інформаційного середовища, визначеного на основі розрахунку коефіцієнтів сприятливого інформаційного середовища ( $K_{cic}$ ) й з використанням їх значень визначається індекс розвитку сприятливого інформаційного середовища ( $I_{pcic}$ ).

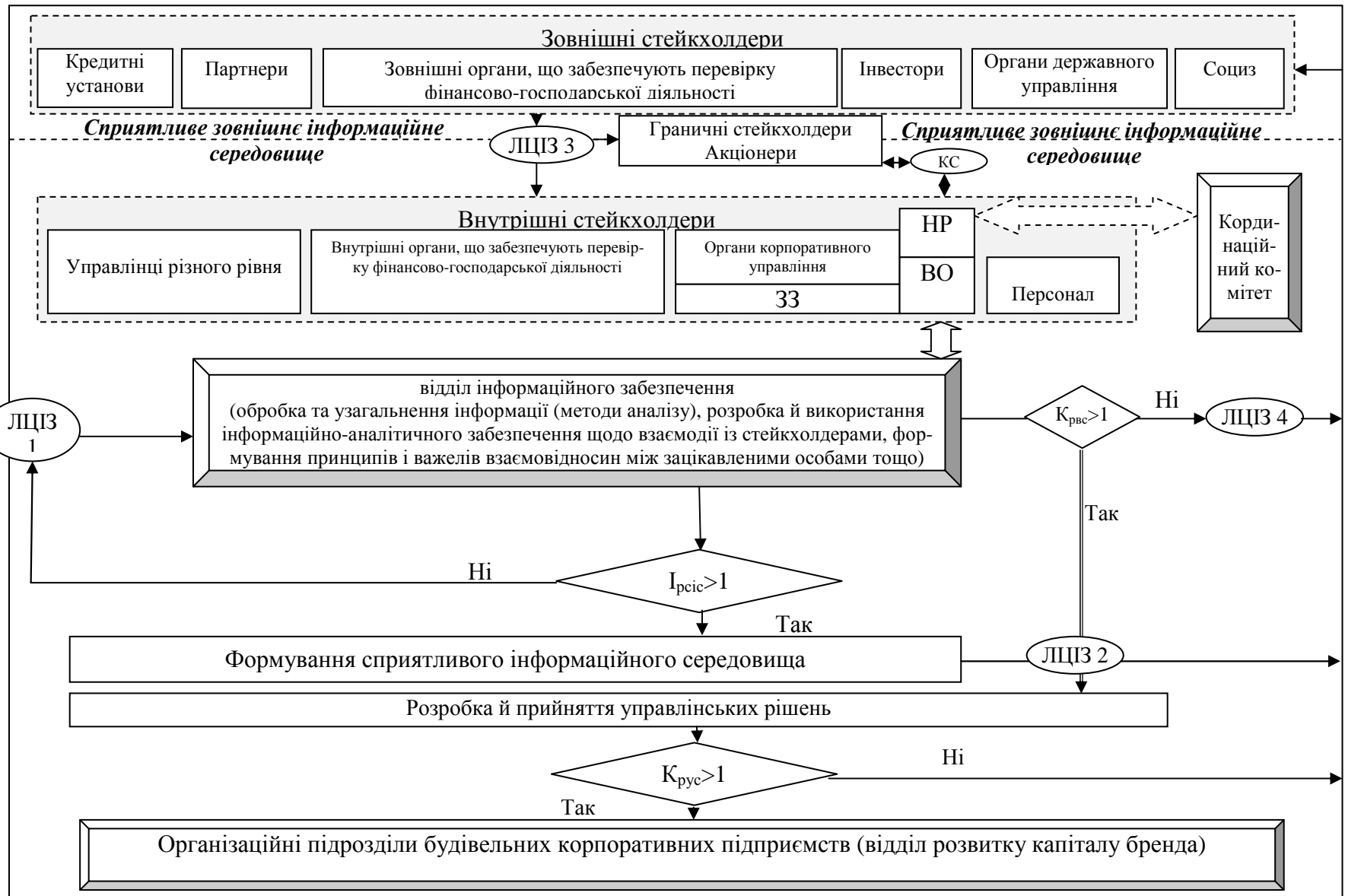


Рис. 5.6 – Організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах

Слід зазначити, що коефіцієнт сприятливого інформаційного середовища визначається шляхом множення коефіцієнтів рівня партнерства, конкуренції, стану ринкових умов. Кількісна характеристика поданих показників оцінки стану зовнішнього середовища визначається з використанням інструментарію експертних оцінок на базі методів анкетування, характеристика яких представлена в Додатку В.

Отже, запропонований для оцінки зовнішнього інформаційного середовища, коефіцієнт сприятливого інформаційного середовища, дозволяє кількісно визначити, наскільки зовнішнє інформаційне середовище сприяє взаємовідносинам між стейкхолдерами й дозволяє виявити зовнішніх зацікавлених осіб, які будуть взаємодіяти із будівельними корпоративними підприємствами. Цей показник є основою для визначення індексу розвитку сприятливого зовнішнього середовища, який визначається як співвідношення коефіцієнтів сприятливого інформаційного середовища у звітному періоді й відповідного показника у минулому періоді, на основі якого приймаються рішення щодо взаємодії із стейкхолдерами. У цьому контексті слід зазначити, що індекс розвитку сприятливого інформаційного середовища перевищує одиницю, то це свідчить про позитивний вплив зовнішнього інформаційного середовища щодо взаємодії із стейкхолдерами. Якщо індекс розвитку менше одиниці, то зовнішнє інформаційне середовище негативно впливає на розвиток взаємодії із стейкхолдерами й приймаються рішення щодо перегляду зацікавлених осіб, з якими взаємодіють будівельні компанії, або напрямів й сфер здійснення взаємовідносин між стейкхолдерами. Якщо значення індексу розвитку сприятливого інформаційного середовища перевищує граничне значення 1, то, відповідно до організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах, інформація щодо взаємодії із зовнішніми зацікавленими особами надходить до блоку розробки й прийняття управлінських рішень, функціонування якого забезпечують відділ інформаційного забезпечення, органи корпоративного управління з використанням рекомендацій координаційного комітету. Якщо значення коефіцієнту сприятливого інформаційного середовища менше граничного рівня 1, то інформація повертається до локального центру інформаційного захисту (*ЛЦІЗ 1*) і, далі, до агресивного зовнішнього інформаційного середовища. При цьому створюється відповідна база інформаційно-аналітичного забезпечення щодо зовнішніх стейкхолдерів, яка використовується при взаємодії й прийнятті відповідних управлінських рішень.

Після розробки й прийняття управлінського рішення щодо необхідності взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, формується сприятливе інформаційне середовище. При цьому інформація надходить до локального центру інформаційного захисту (ЛЦІЗ 2), в якому формується інформаційна база зовнішніх зацікавлених осіб, які взаємодіють із будівельними корпоративними підприємствами (див. рис. 5.6). Крім того, інформаційне забезпечення процесу взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами в сприятливому зовнішньому інформаційному середовищі будівельних корпоративних підприємств здійснюється відповідним локальним центром інформаційного захисту (ЛЦІЗ 2), який є ланцюгом, що пов'язує зовнішніх зацікавлених осіб із відділом інформаційного забезпечення і зовнішнім інформаційним середовищем, тим самим забезпечуючи відповідний контроль та інформаційний захист для кожного етапу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Взаємодія й інформаційне забезпечення між зовнішніми, граничними зацікавленими особами, й внутрішніми стейкхолдерам здійснюється через локальний центр інформаційного захисту (ЛЦІЗ 3). Причому, взаємодію між граничними стейкхолдерами – акціонерами й внутрішніми стейкхолдерами – органами корпоративного управління, запропоновано здійснювати через корпоративного секретаря. Крім того, для розробки управлінських рішень й впливу на їх реалізацію органами корпоративного управління будівельних корпоративних підприємств, в якості дорадчого використовуються рішення координаційного комітету, який підпорядковується Наглядовій раді.

Для формування й прийняття управлінських рішень щодо взаємодії між зовнішніми, граничними й внутрішніми зацікавленими особами використовується коефіцієнт розвитку взаємодії між стейкхолдерами ( $K_{pvc}$ ), який визначається відділом інформаційного забезпечення (див. рис. 5.6), і оцінюється на основі розрахунку індексів значущості й важливості внутрішніх, граничних і зовнішніх зацікавлених осіб для будівельних корпоративних підприємств, враховуючи динамічні зміни, що відбуваються протягом досліджених періодів.

Слід зазначити, якщо коефіцієнт розвитку взаємодії між стейкхолдерами перевищує 1, то інформаційні потоки для прийняття управлінських рішень надходять до локального центру інформаційного захисту (ЛЦІЗ 2) і далі для розробки й прийняття управлінських рішень (див. рис. 5.6).

Якщо цей показник менше 1, то інформаційні потоки надходять до локального центру інформаційного захисту (ЛЦІЗ 4), де вони перевіряються, виявляються фактори, що призвели до отримання негативних результатів, визначаються стейкхолдери, які розбалансували систему й протидіють розвитку взаємовідносин між зацікавленими особами і будівельними корпоративними підприємствами. Після встановлення причин диспропорцій, їх усунення, інформаційні потоки знову спрямовують до блоку взаємовідносин між зовнішніми, граничними і внутрішніми стейкхолдерами у сприятливому інформаційному середовищі. Більш того, інформація повторно обробляється та узагальнюється на основі методів аналізу, формуються й уточнюються принципи і важелі взаємодії із стейкхолдерами, удосконалюється відповідне інформаційно-аналітичне забезпечення.

В організаційно-економічному механізмі формування капіталу бренду для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах узагальнюючим показником для реалізації управлінських рішень є коефіцієнт результативності управлінських рішень щодо зацікавлених осіб ( $K_{pus}$ ), який визначається:

$$K_{pus} = I_{psc} \times K_{psc} . \quad (5.1)$$

Якщо представлений показник результативності перевищує 1, то розроблені й прийняті управлінські рішення надходять до організаційних підрозділів будівельних корпоративних підприємств, елементом якого є відділ розвитку капіталу бренду, спрямованими на забезпечення зростання ефективності взаємодії між стейкхолдерами в системі вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду.

Якщо коефіцієнт результативності управлінських рішень щодо зацікавлених осіб менше 1, то інформаційні потоки спрямовуються в систему інформаційного забезпечення, з подальшим аналізом цих потоків у відділі інформаційного забезпечення і виявлення причин диспропорцій, що виникли в організаційно-економічному механізмі щодо реалізації управлінських рішень.

Для забезпечення взаємодії між структурними елементами організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда між стейкхолдерами застосовуються важелі, які враховують економічні, фінансові, соціальні й екологічні особливості функціонування зацікавлених осіб.

Використовуючи методи управління, органи корпоративного управління приймають й реалізують управлінські рішення відносно структурних підрозділів будівельних корпоративних підприємств, в яких особливе місце займає відділ розвитку капіталу бренду, враховуючи рівень і особливості взаємодії між іншими стейкхолдерами.

Таким чином, у запропонованому організаційно-економічному механізмі формування капіталу бренда для стейкхолдерів взаємодія із зовнішніми, граничними і внутрішніми стейкхолдерами здійснюється у сприятливому зовнішньому інформаційному середовищі на основі відбору відповідних зацікавлених осіб. Тим самим реалізується багаторівневий контроль за інформаційними потоками щодо зовнішніх, граничних і внутрішніх зацікавлених осіб з можливим попередженням негативних явищ, які впливатимуть на розвиток будівельних корпоративних підприємств, в цілому, й розвиток капіталу бренда, зокрема. Термін «сприятливе зовнішнє інформаційне середовище» використовується в контексті захисту інформаційного поля будівельних корпоративних підприємств, яке формується через електронну систему інформаційного захисту. Тому сприятливе зовнішнє інформаційне середовище характеризується наявністю контролю за інформаційними потоками щодо взаємодії між стейкхолдерами, управлінням їх взаємовідносинами й відбором можливих або готових до співпраці зацікавлених осіб.

У розробленому організаційно-економічному механізмі формування капіталу бренда для зацікавлених осіб на будівельних корпоративних підприємств взаємодія між стейкхолдерами здійснюється на основі принципів, що впливають на формування й використання інформаційних потоків будівельними корпоративними підприємствами.

Отже, реалізується функція контролю за інформаційними потоками при забезпеченні взаємодії між стейкхолдерами через систему інформаційного захисту, яка виступає в якості «захисного фільтру» від неякісної інформації, виникнення можливих розбіжностей або конфлікту інтересів.

Керівні органи корпоративного управління будівельних корпоративних підприємств можуть звернутись до координаційного клмїтету, в якому, із врахуванням інтересів представників всіх стейкхолдерів, розробляються рекомендації щодо прийняття управлінських рішень.

В організаційно-економічному механізмі формування капіталу бренда для стейкхолдерів на етапі прийняття й реалізації управлінських рішень забезпечується зворотній зв'язок, що сприяє зміні й координуванню цих рішень, враховуючі особливості їх реалізації в структурних підрозділах і можливому попередженню негативних явищ.

Слід зазначити, що на кожному етапі формування, обробки інформаційних потоків та прийняття управлінських рішень запропоновано кількісні параметри, які дозволяють визначити рівень доцільності й обґрунтованості цих рішень та своєчасно виявити диспропорції й дисбаланси в організаційно-економічному механізмі формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах.

#### **5.4. Особливості впровадження організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах**

На будівельних корпоративних підприємствах у системі управління капіталом бренду важливим питанням є вирішення питань впровадження й реалізації розробленого організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах.

У дослідженні запропоновано етапи впровадження й реалізації організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах (рис. 5.7).

На *етапі 1* здійснюється аналіз організаційної структури будівельних корпоративних підприємств, оцінюються масштаби управлінської роботи, кількість структурних підрозділів підприємства, їх взаємодія й напрями управлінської роботи. Слід зазначити, що особлива увага приділяється визначенню міри впливу організаційної структури на розвиток будівельних корпоративних підприємств.

На *етапі 2* виявляються особливості функціонування структурних підрозділів будівельних корпоративних підприємств, їх сфери діяльності, права й обов'язки щодо прийняття й реалізації управлінських рішень відносно розвитку підприємств. Крім того, визначаються сфери й границі відповідальності структурних підрозділів будівельних корпоративних підприємств.

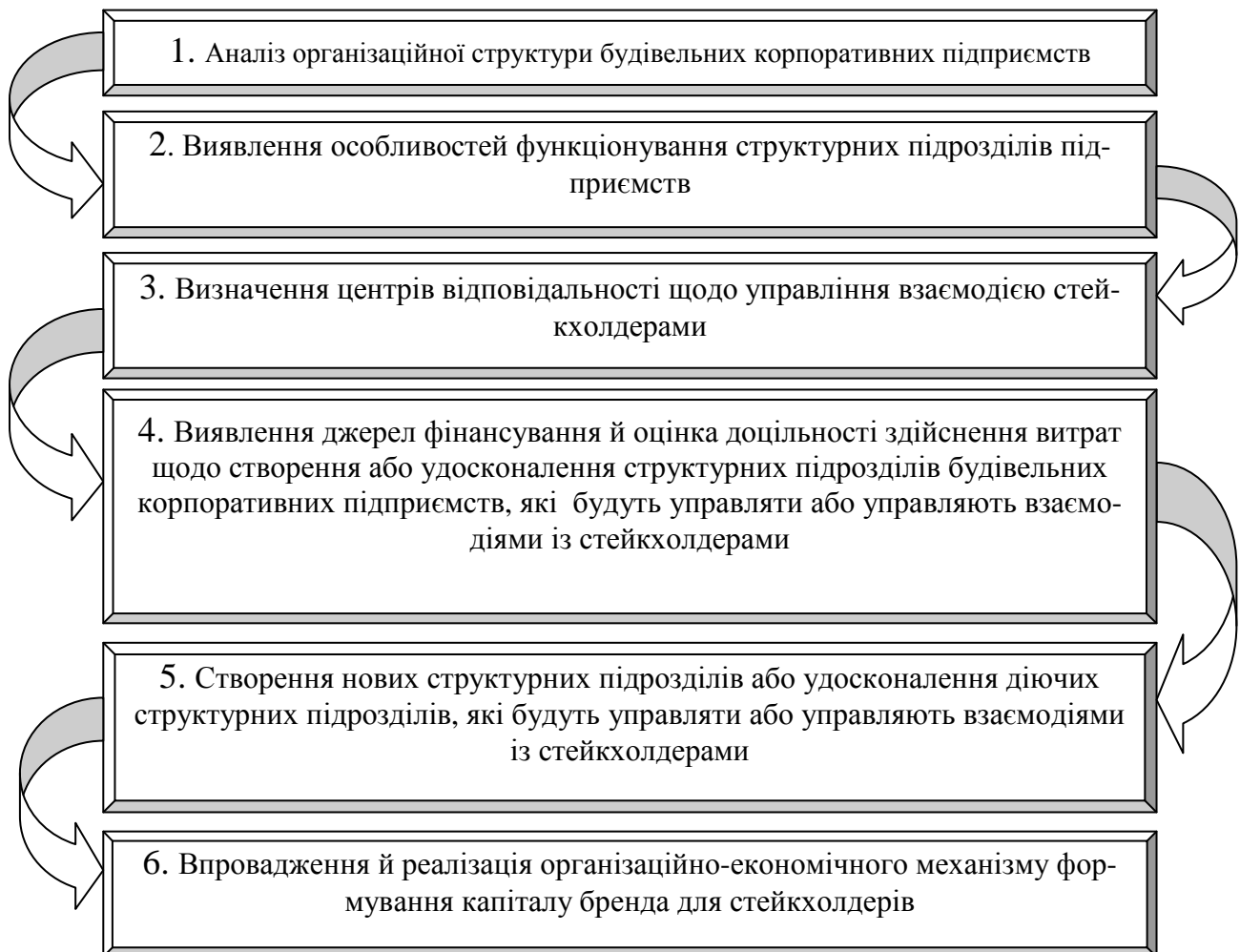


Рис. 5.7 – Етапи впровадження й реалізації організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах

*Етап 3* присвячено визначенню центрів відповідальності щодо управління взаємодією між стейкхолдерами в системі управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств. Особлива увага приділяється характеристиці структурних підрозділів, які визначають напрями взаємодії між стейкхолдерами й розробку та удосконалення діяльності структурних підрозділів, що будуть управляти або управляють взаємодією між зацікавленими



особами в рамках організаційно-економічного механізму управління стейкхолдерами.

На *етапі 4* визначаються та оцінюються джерела фінансування й доцільність здійснення витрат щодо створення або удосконалення структурних підрозділів будівельних корпоративних підприємств, які будуть управляти або управляють взаємодіями із стейкхолдерами. Це важливий етап, який характеризує фінансово-економічні можливості будівельних корпоративних підприємств трансформувати свою організаційну структуру відповідно до напрямів розробки або удосконалення організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів.

*Етап 5* спрямовано на створення нових структурних підрозділів або удосконалення діючих, які будуть управляти або управляють взаємодіями із стейкхолдерами. На цьому етапі, залежно від проведеного аналізу й визначених фінансово-економічних можливостей будівельних корпоративних підприємств, обґрунтовується необхідність створення нових структурних підрозділів для забезпечення управління взаємодією між зацікавленими особами. Крім того, оцінюється можливість удосконалення вже існуючих організаційних підрозділів будівельних корпоративних підприємств для закріплення повноважень щодо здійснення управління взаємодією між стейкхолдерами. В цьому контексті важливим аспектом є створення підґрунтя для формування й використання інформаційних потоків щодо функціонування зацікавлених осіб запропонованими організаційними підрозділами будівельних корпоративних підприємств.

На *етапі 6* впроваджується й реалізується організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємств. Це результуючий етап, який узагальнює попередньо здійсненні етапи й потребує використання розробленого організаційно-економічного механізму з відповідними детермінантами, організаційними структурами й системою інформаційного захисту.

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм дозволяє забезпечити управління взаємодією зацікавлених осіб з урахуванням особливостей діяльності будівельних корпоративних підприємств та інтересів стейкхолдерів. На основі функціонування механізму управління здійснюється не тільки реагування на диспропорції і дисбаланси, що виникли в системі, але й забезпечується попередження негативних явищ.

У представленому механізмі визначено центри відповідальності щодо забезпечення управління зацікавленими особами, діяльність яких спрямовано на розвиток як будівельних корпоративних підприємств, так і капіталу бренда. Крім того, в рамках організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів реалізується принцип взаємозалежності й взаємодії його детермінантів із забезпеченням оберненого зв'язку між структурними елементами в системі формування і використання інформації й прийняття управлінських рішень. Особливе місце в запропонованому механізмі управління займає побудована система інформаційного захисту, яка представляє собою багаторівневий комплекс, що складається із локальних центрів інформаційного захисту, об'єднаних в єдину інформаційну систему, яка передбачає збір, формування, аналіз й узагальнення інформаційних потоків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням особливостей функціонування й взаємодії стейкхолдерів.

Запропоновані етапи дозволяють впровадити й реалізувати організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах шляхом здійснення взаємозалежних управлінських дій на основі визначення центрів відповідальності й фінансово-економічного забезпечення.

## **5.5. Розробка стратегічних карт стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах в управлінні капіталом бренду**

В організаційно-економічному механізмі формування капіталу бренда для стейкхолдерів при здійсненні управління капіталом бренду на будівельних корпоративних підприємствах необхідно визначити основні напрями функціонування підприємств, показники й мету діяльності. В цьому контексті запропоновано стратегічні карти, в яких візуально визначено напрями, встановлено взаємодію між показниками й охарактеризовано місце показників і факторів відносно вирішення основної мети. За кожною групою стейкхолдерів розроблено відповідні стратегічні карти за напрями: персонал забудовника, бізнес-процеси забудовника, споживчі пріоритети, фінанси й спрямовано за визначенням факторів й показників, що впливають на формування вартості 1 м<sup>2</sup> житлової площі, як важливого показника, що забезпечує результати-

вність й ефективність діяльності будівельних корпоративних підприємств, які, в основному, зосереджують зусилля в житловому будівництві.

У результаті аналізу стратегічної карти забудовника житла (Додаток Д), основною метою діяльності є його розвиток шляхом збільшення обсягів житлового будівництва. Основним показником при цьому є вартість 1 м<sup>2</sup> житла, який є узагальнюючим критерієм при характеристиці розвитку будівельних корпоративних підприємств. У стратегічній карті цей показник знаходиться на вершині (див. Додаток Д).

У стратегічній карті визначено наступні блоки, за якими функціонують будівельні корпоративні підприємства й взаємодіють із різними стейкхолдерами:

1. Персонал забудовника характеризується рівнем корпоративної культури, кваліфікацією персоналу, рівнем взаємодії між організаційними підрозділами, в яких працює персонал, мобільність, швидкість і рівень обґрунтованості при розробці й виконанні управлінських рішень персоналом, мотиваційні характеристики персоналу, рівень впливу персоналу на результати діяльності персоналу, якість обслуговування партнерів, рівень відповідальності персоналу за результатами діяльності в сфері збутової політики, постачання, ділерської діяльності, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на організацію роботи персоналу. Слід зазначити, що рівень корпоративної структури впливає безпосередньо на вартість 1 м<sup>2</sup> житла, інші вісім факторів, що знаходяться в розділі персонал забудовника, впливають на формування показників стану, руху та використання персоналу забудовника, що визначено в розділі бізнес-процеси забудовника (див. Додаток Д).

2. Бізнес-процеси забудовника визначено якісними й кількісними показниками матеріалів, що використовуються для будівництва житлового об'єкта, технологіями, що застосовуються для будівництва житлового об'єкта, організацією будівельного виробництва, показниками стану виробничої бази, показниками, що характеризують стан розрахунків за виконані будівельно-монтажні роботи, показниками формування та структури капіталу, показниками стану, руху та використання персоналу забудовника, формуванням й реалізацією збутової політики, політики постачання, ділерської діяльності. Кожний із представлених факторів і показників визначають і обумовлюють траєкторію руху факторів і показників, що знаходяться в розділі споживчих пріоритетів стратегічної карти. Зокрема, якісні й кількісні показ-

ники матеріалів, що використовуються для будівництва житлового об'єкта й відповідні технології впливають на якісні характеристики житлового об'єкта в цілому. Фактори організації будівельного виробництва обумовлюють зміну й траєкторію руху показники, що характеризують технічні особливості житлового об'єкта. Інші показники: стану виробничої бази, показники, що характеризують стан розрахунків за виконані будівельно-монтажні роботи, формування й структуру капіталу впливають на показники ефективності та результативності діяльності. На репутацію забудовника, що побудував об'єкт можуть впливати показники стану, руху та використання персоналу й формування й реалізації збутової політики, політики постачання, ділерської діяльності.

3. У споживчих пріоритетах, окрім вище представлених показників і факторів, визначається місцезнаходження об'єкта житлового будівництва, його інфраструктурне забезпечення, дорожньо-транспортне забезпечення й репутація покупця житла. Якщо перші три показники безпосередньо впливають на вартість 1 м<sup>2</sup> житла, то останній обумовлює зміни платоспроможності покупця, який знаходиться в розділі фінанси. Слід зазначити, що показники якісної характеристики й технічних особливостей житлового об'єкта, показники ефективності й результативності діяльності, репутація забудовника також впливають й обумовлюють вартість 1 м<sup>2</sup> житла.

4. На рівні фінансів стратегічної карти забудовників житла всі фактори й показники обумовлюють й впливають на вартість 1 м<sup>2</sup> житла. Крім того, в цьому розділі запропоновано інструменти й схеми фінансування житлового об'єкту. Слід зазначити, що відповідно до діючого законодавства України до інструментів спільного фінансування будівництва житла та його придбання здійснюється на основі створення й використання фонду фінансування будівництва ФФБ і фонду операцій з нерухомістю (ФОН) шляхом побудови системи ФОН-ФФБ (див. Додаток Д).

Характеристику представлених фондів подано в табл. 5.2.

Слід зазначити, що формування й використання системи ФФБ-ФОН є дискусійним питанням серед практиків і фахівців у сучасних економічних умовах України. З одного боку, на законодавчому рівні закріплено необхідність її застосування [83], з іншого боку пронуються інші способи фінансування житлового будівництва. Здійснення фінансування через іпотеку, шляхом укладання договорів підряду та ін.

Крім того, узагальнення міжнародного досвіду фінансування житлового будівництва свідчить про можливість використання наступних схем фінансування:

- цільова кредитна емісія полягає у кредитуванні населення, які не мають достатніх коштів для придбання житла. В цьому процесі гарантом виступає держава через Національний банк, який надає кошти комерційним або ощадним банкам. Потім необхідні кошти перераховуються позичальнику під невеликий відсоток на значний період часу. Водночас, умовою для надання позики є наявність відповідного відсотку коштів для фінансування будівництва (10% і більше) або будівельних матеріалів на представлену суму.

Таблиця 5.2

## Характеристика фонду фінансування будівництва ФФБ і фонду операцій з нерухомістю (ФОН) [9]

Назва елемента	Зміст
Фонд фінансування будівництва (ФФБ)	
Створення ФФБ	Фінансова установа, яка відповідає вимогам Закону України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» № 978-IV від 19 червня 2003 р. може за власною ініціативою створити ФФБ, які не є юридичною особою.
Види ФФБ	<p><i>ФФБ виду А:</i> визначення поточної ціни вимірної одиниці об'єкта будівництва, споживчих властивостей об'єктів інвестування та об'єктів будівництва, коефіцієнтів поверху та комфортності здійснюється забудовниками, які беруть на себе ризик щодо недостатності залучених коштів на спорудження об'єкта будівництва й зобов'язаний своєчасно ввести його в експлуатацію відповідно до проектної документації та проектної декларації і виконати усі необхідні роботи для дотримання технічних характеристик об'єктів інвестування та об'єкта будівництва, визначених у проектній декларації, незалежно від обсягу фінансування.</p> <p><i>ФФБ виду Б:</i> забудовник бере на себе зобов'язання дотримуватися вимог управителя щодо споживчих властивостей об'єктів інвестування та об'єкта будівництва, здійснювати спорудження об'єктів будівництва без порушення графіків будівництва та відповідно до проектної документації та проектної декларації і в межах загальної вартості будівництва, погодженої з управителем, та своєчасно ввести їх в експлуатацію і виконати усі необхідні роботи для дотримання технічних</p>

Назва елемента	Зміст
	<p>характеристик об'єктів інвестування та об'єкта будівництва, визначених у проектній декларації, у разі виконання управителем графіка фінансування будівництва; управитель визначає поточну ціну вимірної одиниці об'єкта будівництва, коефіцієнти поверху і комфортності та приймає на себе ризик щодо недостатності залучених коштів на спорудження об'єкта будівництва; для покриття ризику недостатності залучених коштів на спорудження об'єкта будівництва, управитель може укласти з визначеним ним страховиком договір страхування такого комерційного ризику; управитель може створити ФФБ виду Б лише за наявності відповідного дозволу на прийняття управителем на себе комерційних ризиків; у разі порушення забудовником умов договору, що за оцінкою управителя може призвести до підвищення його ризиків, управитель може в односторонньому порядку змінити умови договору з забудовником за конкретним об'єктом будівництва.</p>
Порядок формування, обліку й використання коштів ФФБ	<p>Управитель, який не є банківською установою, відкриває в обраному ним банку на своє ім'я окремий поточний рахунок, який є рахунком фонду. Рахунки ФФБ управитель використовує для: обліку залучених в управління коштів; здійснення розрахунків за операціями з управління ФФБ; зберігання оперативного резерву, сформованого за рахунок залучених в управління коштів. Облік коштів, внесених довірителями до ФФБ, а також облік коштів, спрямованих управителем з ФФБ на фінансування будівництва, управитель здійснює відокремлено від іншого майна управителя, а також від інших ФФБ. Залучені до ФФБ кошти використовуються управителем на умовах договору про участь у ФФБ у порядку, визначеному Правилами ФФБ.</p>

Назва елемента	Зміст
Підстави функціонування ФФБ	Управитель для кожного ФФБ розробляє й затверджує Правила ФФБ та інші необхідні внутрішні документи, що регламентують функціонування цього ФФБ. Правила ФФБ є обов'язковими для виконання всіма суб'єктами цієї системи фінансування будівництва житла.
Система функціонування ФФБ	Складається із: договору між забудовником і управителем ФФБ; проектної декларації; правил ФФБ; фінансового й інформаційного забезпечення щодо функціонування ФФБ; договірних зобов'язань ФФБ; права та обов'язки управителя ФФБ.
Порядок регламентації діяльності ФФБ	Для регламентації діяльності ФФБ укладається договір на участь у ФФБ між фізичною і юридичною особами та управителем ФФБ.
Особливості фінансування будівництва на основі отриманих в управління коштів	<p>Для ФФБ виду А: управитель здійснює за рахунок отриманих в управління коштів, за винятком оперативного резерву, в порядку, визначеному договором, у межах вартості будівництва.</p> <p>Для ФФБ виду Б: управитель здійснює за рахунок отриманих в управління коштів у порядку, визначеному договором, у межах вартості будівництва відповідно до графіків фінансування та будівництва, погоджених управителем і забудовником за кожним об'єктом будівництва, що є невід'ємною частиною договору. У разі якщо обсяг фактично залучених від довіритель коштів менший обсягу, визначеного графіком фінансування, управитель здійснює фінансування будівництва за рахунок інших джерел.</p>



Назва елемента	Зміст
Формування й використання оперативного резерву	Кошти оперативного резерву, сформованого управителем відповідно до встановлених обмежень за рахунок отриманих в управління коштів, управитель використовує для виконання таких операцій: виплата довірителям коштів з ФФБ; перерозподіл отриманих в управління коштів між об'єктами будівництва внаслідок здійснення довірителями операції зміни об'єкта інвестування.
Контроль виконання зобов'язань за договором	Управитель здійснює контроль за дотриманням забудовником умов та зобов'язань за договором з метою своєчасного запобігання виникненню ризикових ситуацій у процесі будівництва внаслідок дій забудовника.
Припинення функціонування ФФБ	Здійснюється, якщо: спостерігається невиконання управителем ФФБ зобов'язань; відмові доверителя від участі в ФФБ; смерті доверителя; відкріплення доверителя від управителя; в інших випадках.
Види винагороди управителя ФФБ	Для ФФБ виду А: управителю таку винагороду сплачує забудовник у розмірі, строки та в порядку, погоджені із забудовником при укладанні договору.  Для ФФБ виду Б: управитель при перерахуванні коштів на фінансування будівництва із фонду фінансування будівництва утримує належну йому винагороду самостійно за рахунок коштів ФФБ у розмірі, визначеному правилами ФФБ.

Назва елемента	Зміст
Фонд операцій з нерухомістю	
Створення ФОН	ФОН створюється фінансовою установою, яка має сплачений статутний капітал у розмірі не менше одного мільйона євро, відповідає вимогам представленого Закону та є емітентом сертифікатів ФОН. Емітент сертифікатів ФОН є управителем ФОН. ФОН не є юридичною особою.
Використання коштів ФОН	ФОН використовує в інтересах власників сертифікатів на умовах управління майном для здійснення операцій з нерухомістю в порядку, визначеному правилами ФОН, з метою отримання прибутку.
Особливості функціонування ФОН	Особливості функціонування ФОН наступні: здійснюється укладення управителем ФОН договору із забудовником на умовах представленого Закону; залучення коштів шляхом випуску та розміщення сертифікатів ФОН; здійснення управителем ФОН операцій з нерухомістю, нагляду за ходом будівництва; забезпечується проведення реєстрації права власності на нерухомість, набу-ту від здійснення операцій з нерухомістю, на ім'я управителя ФОН або управителя системи ФОН-ФФБ, який діє як довірчий власник; здійснюється управителем управління ФОН та інших дій, передбачених Правилами ФОН, отримання доходу на умовах Правил ФОН; розподіл управителем доходу від управління ФОН між власниками сертифікатів ФОН; викуп сертифікатів ФОН у власників після закінчення строку обігу сертифікатів ФОН. При функціонуванні системи ФОН-ФФБ договір із забудовником не укладається; при здійсненні операцій з нерухомістю управитель системи ФОН-ФФБ інвестує залучені до ФОН кошти виключно у будівництво об'єк-

Назва елемента	Зміст
	тів інвестування шляхом участі у ФФБ, управителем якого він є. Функції управління ФОН здійснюється управителем в інтересах власників сертифікатів ФОН. ФОН припиняє функціонування після закінчення строку, на який він був створений, та після виконання своїх зобов'язань перед власниками сертифікатів відповідно до Правил ФОН.
Винагорода управителя ФОН	Винагорода управителя встановлюється у співвідношенні до вартості чистих активів ФОН. Вартість чистих активів ФОН визначається на кінець робочого дня, що передує дню прийому заявок на розміщення та викуп сертифікатів ФОН, але не рідше ніж раз у квартал. Винагорода управителя нараховується щоквартально в розмірі 1/4 визначеного в правилах ФОН розміру ставки щорічної винагороди. Визначення вартості чистих активів для розрахунку винагороди управителю здійснюється на підставі даних середньоквартальних розрахунків вартості чистих активів ФОН станом на кінець останнього робочого дня звітного кварталу. За підсумками фінансового року здійснюється остаточний перерахунок винагороди на підставі розрахунку середньорічної вартості чистих активів, з дійсного за даними щоквартальних розрахунків чистих активів ФОН.
Контроль за діяльністю ФОН	Контроль за діяльністю ФОН здійснюється спеціально уповноважений орган виконавчої влади у сфері регулювання ринків фінансових послуг та Національний банк України в межах своїх повноважень.

Отже, у запропонованій схемі є доступні кредитні ресурси для фінансування житлового будівництва, контроль з боку державних і банківських установ, що сприяє її як вирішенню житлової соціально орієнтованої проблеми, розвитку будівельної галузі й ринку житла. Проте, не завжди держава й банківські установи здійснюють фінансування за поданою схемою, оскільки постійно змінюється «вартість грошей» протягом періоду, на який надано позику, особливу в нестабільний посткризовій економічній ситуації України. Важливе значення має платоспроможність позичальника та його кредитна історія, що потребує додаткових досліджень й використання інформаційної бази;

- залучення зовнішніх позикових коштів полягає у наданні кредитних ресурсів у житлове будівництво зовнішніми інвесторами через вітчизняні фінансові установи. Ці ресурси мають цільове призначення, що обумовлено їх спрямуванням на будівництво й придбання житла споживачами. В рамках поданої схеми фінансування право власності на житло переходить у випадку повного погашення позики. До переваг залучення зовнішніх позикових коштів можна віднести доступність цих кредитних ресурсів (відсотки за зовнішніми позиками складають до 10%) на відміну від вітчизняних відсотків за кредитами, які досягають 100% і більше. Проте, проблемними залишаються питання щодо забезпечення цільового використання наданих коштів вітчизняними установами, оскільки в умовах недосконалості вітчизняної фінансової системи, її закритість, низький рівень контролюваності й корупційності призводить до накопичення негативних явищ, виникнення диспропорцій й дисбалансів у цій системі з можливим не отриманням представлених кредитних ресурсів покупцями житла. В цьому контексті важливим питанням є платоспроможність позичальника коштів, що для значного прошарку населення є проблематичним;
- кредитування замовників будівельної продукції на основі створення страхового вкладу: характеризується наданням позикових коштів споживачам житла, які можуть створити 20-30-ти відсотковий страховий фонд від величини кредиту. У представленій схемі кредитні ресурси недоступні значній кількості населення

держави. Проте, надані кредитні ресурси забезпечено у вигляді відповідного страхового фонду;

- фінансування середньо й довгострокових програм фінансування житлового будівництва за рахунок коштів державного й місцевих бюджетів. В умовах вітчизняної економіки завжди залишаються проблематичними питання наявності необхідних фінансових ресурсів в цих бюджетах, забезпечення цілеспрямованого характеру їх використання й системності. Низький рівень платоспроможності більшості населення України й нестабільність вітчизняної економіки завжди збільшують ризики фінансування житлового будівництва в середньо й довгостроковій перспективі;
- створення й використання будівельних ощадних кас, які формуються за рахунок спільних коштів покупців житла, використання яких має цільовий характер, оскільки ці каси не мають право спрямовувати кошти на потреби не пов'зані із будівництвом та їх членами. Слід вказати на довгостроковий характер наданих кредитних ресурсів (до 18 років) й досить несуттєву відсоткову ставку (до 5%). Натомість, для реалізації фінансування через будівельні ощадні каси необхідно створити відповідні умови на основі підвищення репутації інститутів спільного фінансування житлового будівництва й забезпечення платоспроможності населення;
- залучення коштів на основі ощадних книжок, які створюються покупцями житла шляхом заощадження коштів до відповідного рівня, після чого виникає можливість отримання пільгового кредиту на довгострокову перспективу з представлення премії з боку держави. Премія може надаватись і банком в якому заощаджуються кошти. Сума кредиту й премії визначається виходячі із суми коштів, які накопичились на ощадних книжках. Можливість реалізації поданої схеми залучення коштів для фінансування житлового будівництва лежить у площині забезпечення, як і в попередній схемі, репутації інституцій спільного фінансування й платоспроможності споживачів;
- фінансування житлового будівництва шляхом випуску й використання безвідсоткових цільових облігацій на основі укладання договорів на квартиру споживача. Ця схема дозволяє залучити додаткові кошти для будвництва житла. Відповідно до діючого

законодавства, захищаються інтереси споживачів на основі здійснення наступних дій: присвоєння кредитного рейтингу облігаціям рейтинговими агентствами; передбачаються відповідні гарантійні й страхові механізми забезпечення облігацій; супроводжування процесу фінансування будівництва шляхом випуску використання безвідсоткових цільових акцій державними установами, зокрема Міністерством юстиції України; контроль з боку державних органів за діяльністю забудовника та ін.

Виникають значні ризики, пов'язані із погашенням безвідсоткових цільових облігацій, ризики на отримання житла у власність, особливо в сучасних економічних умовах України, недосконалість системи державного контролю, що призводить до дисбалансу системи фінансування й накопиченню негативних явищ, неможливість повністю отримати у повну власність облігацій внаслідок їх пакетності й значних витрат на їх придбання, значні законодавчі колізії, що виникають при оформленні й використанні облігацій, оформлення права власності на квартиру та ін., відсутні гарантійні механізми щодо закінчення будівництва в строки, визначені терміном погашення облігацій;

- програми фінансування житлового будівництва на основі формування й використання коштів банківських установ через механізми преміювання покупців житла. Це дозволяє залучити кошти банківських установ для будівництва житла й забезпечити їх безпосередній контроль цими фінансовими установами. Нестабільність, закритість функціонування банківських установ, низька платоспроможність покупців житла, необґрунтовано високі відсоткові ставки знижують можливість використання цих програм;
- комбіноване використання механізмів й інструментів фінансування житлового будівництва, що дозволяє використовувати різні схеми фінансування, виявляючи їх відповідні переваги.

Таким чином, запропонована на законодавчому рівні система ФОН-ФФБ регламентує залучення коштів у житлове будівництво з можливістю забезпечення відповідного рівня контролю із створенням фондів операцій з нерухомістю й фінансування будівництва. Крім того, у держави виникають ваги щодо моніторингу й впливу на суб'єктів цієї системи, для забезпечення цільового характеру використання коштів представлених фондів. Враховую-

чи практику фінансування житлового будівництва за останні п'ять років, встановлено, що в цій сфері виникають проблемні питання щодо забезпечення цільового характеру використання коштів, що в значній мірі пов'язано із сумлінністю управителя коштів. Ці фактори негативно впливають на розвиток будівельної галузі, в цілому, й житлового будівництва, зокрема. Тому, для розвитку житлового будівництва необхідно застосовувати більш широке коло схем, інструментів й напрямів фінансування.

Узагальнюючи вищезазначене, запропоновано наступні схеми й інструменти фінансування житлового будівництва (див. Додаток Д):

1. Схеми фінансування на основі створення й функціонування інститутів спільного фінансування (державних, регіональних органів управління, страхових компаній, недержавних пенсійних фондів, банками, між особисто покупцями). Зокрема, окрім розглянутої системи ФОН – ФФБ, запропоновано систему спільного фінансування (банк - позичальник) на основі надання іпотечних кредитів. Крім того, в цьому контексті увага фокується на створенні споживчих кооперативів, які є неприбутковими організаціями, для задоволення потреб членів кооперативу та інших фізичних осіб у сфері житлового будівництва, його фінансування, використання коштів, подальшої експлуатації житла. В цілому, відповідно до Закону України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди) від 19 березня 2001р. № 2299-III» [12] визначено, що інститут спільного інвестування (ICI) це корпоративний інвестиційний фонд або пайовий інвестиційний фонд, які можуть бути відкритого, інтервального й закритого типу. Їх класифікація визначається залежно від порядку й терміну погашення цінних паперів. Активи інститутів спільного інвестування більш ніж на 80% складають грошові кошти, ощадні сертифікати, облігації підприємств та облігації місцевих позик, державні цінні папери, цінні папери, що допущені до торгів на фондовій біржі.

2. Схеми фінансування на основі використання цінних паперів, корпоративних прав, від участі у спільному управлінні підприємствами. В цьому контексті, окрім використання запропонованих цінних паперів, продовження приватизації державного житлового фонду, створення ринку житла та ринкових структур у житловому будівництві.

3. Схеми фінансування спеціальних державних програм щодо житлового будівництва для соціально незахищених верств населення і верств, що його потребують.

Так, до цих схем фінансування відносяться:

- безоплатне надання житла громадянам, які його потребують і мають низький соціальний рівень забезпечення;
- надання пільгових кредитів покупцям житла за рахунок коштів державних і місцевих бюджетів;
- надання на пільгових умовах земельних ділянок для здійснення індивідуального житлового будівництва;
- підвищення благоустрою житла в сільських районах за рахунок коштів державних і місцевих бюджетів;
- надання знижок (до 25% від суми кредиту) щодо кредитування громадян, які проживають у сільській місцевості й працюють у сільськогосподарському виробництві, у соціальній сфері та органах місцевого самоврядування;
- реалізація програм державної підтримки молоді щодо забезпечення житлом. Відповідно до представленої Програми основними напрямками є: удосконалення нормативно-правової бази, створення ефективних фінансово-економічних механізмів залучення коштів у молодіжне будівництво, забезпечення співпраці із Всеукраїнською асоціацією «Укрмолodьжитло», розвиток виробничої, соціальної бази та потужностей будівельної індустрії молодіжних житлових фондів, удосконалення системи державної реєстрації права власності суб'єктів молодіжного будівництва та системи обліку громадян, які є суб'єктами молодіжного будівництва. Слід зазначити, що відповідно до Положення “Про порядок надання пільгових довготермінових кредитів молодим сім'ям та одиноким молодим громадянам на будівництво (реконструкцію) і придбання житла”, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 29 травня 2001 року №584. Позичальник, суб'єкт молодіжного будівництва, який не має дітей, сплачує кредит з відсотковою ставкою у три відсотки річних, якщо має одну дитину – не сплачує відсотки, якщо має двох дітей – отримує знижку 25% від кредитного зобов'язання за рахунок державного бюджету, якщо позичальник має трьох або більше дітей – отримує знижку 50% суми зобов'язань;
- надання пільгових довготермінових кредитів на будівництво та реконструкцію житла багатодітним сім'ям.



4. Схеми фінансування програм реконструкції застарілого житлового фонду, який має архітектурну цінність й знаходиться на інвестиційно привабливих територіях та фінансування завершення недобудованого житла. Зокрема, реалізація програм реконструкції або перебудови так званих «хрущовок», ліквідація ветхого й аварійного державного житлового фонду, реконструкція й модернізація житлового фонду старої забудови, реконструкція військових містечок, розселення населення в більш привабливі житлові умови, фінансування завершення недобудов (готовність 70% і вище) під гарантію відповідних органів влади.

5. Визначення й забезпечення платоспроможності замовника будівельної продукції, що впливає на реалізацію схем й використання інструментів фінансування.

6. Інформаційне забезпечення процесу фінансування житла побудованого забудовниками.

На стратегічній карті (Додаток Ж), що характеризує напрями діяльності управлінців різного рівня в системі вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств, в блоці персонал забудовника більшість елементів й показників подібні елементам, які представлено на стратегічній карті забудовників житла. Лише в окремі елементи виділені рівень відповідальності управлінців за результатами діяльності в сфері збутової політики постачання, ділерської діяльності й рівень заробітної плати управлінців різного рівня, соціальне забезпечення, які впливають на ефективність роботи управлінців різного рівня (блок бізнес-процеси забудовника). Інші елементи блоку бізнес-процеси забудовника аналогічні попередній стратегічній карті. В блоці споживчі пріоритети відмінності полягають у визначенні показників репутації: якщо забудовник акцентує увагу на репутації покупця житла, то управлінці різного рівня визначають репутацію партнерів. У блоці фінанси представленої стратегічної карти (див. Додаток Ж) на інструментах і схемах фінансування, які використовуються в стратегічній карті забудовників житла. В контексті фінансування, слід вказати, що управлінці різного рівня при здійсненні фінансування спрямовують свої зусилля на забезпечення платоспроможності забудовника.

У цілому, стратегічна карта управлінців різного рівня відображає основні елементи й показники, які віддзеркалюють напрями діяльності управлінців, що впливають на формування 1 м<sup>2</sup> житла в системі

вартісно-орієнтованого управління капітал брендом будівельних корпоративних підприємств.

На стратегічній карті персоналу (Додаток 3) в блоці персоналу забудовника основними елементами, що характеризують його діяльність й місце в системі вартісно-орієнтованого управління є: мотиваційно-кваліфікаційні показники, показники соціального забезпечення й впливу на прийняття управлінських рішень, які визначають показники стану, руху, використання та соціального забезпечення персоналу забудовника. Рівень корпоративної культури в поданому розділі впливає на вартість 1 м<sup>2</sup> житла.

У блоці бізнес-процеси забудовника визначено елементи, що характеризують вплив персоналу на траєкторію формування якісних й кількісних показників матеріальних ресурсів, на забезпечення рівня використання технологій та організацію будівельного виробництва, на формування й використання виробничої бази, капіталу будівельних корпоративних підприємств, реалізацію збутової політики, політики постачання, ділерської діяльності. В рамках представленого блоку визначаються показники, що характеризують стан розрахунків за виконані будівельно-монтажні роботи, фінансування соціальних програм, стан, рух, використання та соціальне забезпечення персоналу забудовника. Визначено елементи обумовлені ефективністю діяльності персоналу, здійсненням рівня управлінської роботи, що впливають на результативність, рівень соціального партнерства, репутацію забудовника, якісно-технічні характеристики житлового об'єкта (блок споживчі пріоритети). У цьому контексті слід зазначити, що управлінські дії персоналу орієнтовано на вирішення житлової проблеми, яка знаходиться в площині стратегічних пріоритетів держави, в цілому й забудовників житла, зокрема.

Більшість показників поданого блоку впливають на формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла. Лише рівень співпраці з громадськими організаціями і активність щодо виконання соціальних програм підприємством забудовником впливають на фінансування спеціальних державних програм щодо житлового будівництва для соціально незахищених верств населення і верств, що його потребують (блок фінанси).

У блоці фінанси поданої стратегічної карти визначаються інструменти й схеми, які використовуються персоналом і в рамках яких здійснюють свою діяльність.

Таким чином, у стратегічній карті персоналу визначено пріоритетні напрями, які потребують управління й орієнтовані на вартість 1 м<sup>2</sup> житла.

В рамках представленої карти виділені елементи, які мають взаємозалежний та взаємообумовлений характер, що дозволяє створити систему стейкхолдерного управління, орієнтованої на розвиток капіталу бренда й забудовників.

Для інвесторів компаній забудовників стратегічна карта представлена в Додатку К. У блоці персонал забудовника для інвесторів важливе значення мають показники рівня корпоративної культури, кваліфікації й мотивації персоналу, якості та рівня його управлінської роботи, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на організацію роботи персоналу. рівень відповідальності персоналу за результативність діяльності забудовника. В блоці бізнес-процеси забудовника для інвесторів визначаються показники, що характеризують технічні, якісні й організаційні ознаки об'єкта житлового будівництва, стан розрахунків й виробничої бази будівельних корпоративних підприємств, структури капіталу, ефективності використання персоналу й реалізації збутової політики.

У споживчих пріоритетах інвестор акцентує увагу на рівні взаємодії будівельних корпоративних підприємств з інвесторами, державними органами, на якісно-технічних характеристиках об'єкта й соціальному статусу компаній, репутації фінансової установи, забудовника й покупця житла. При здійсненні фінансування інвестор використовує інструменти спільного фінансування будівництва житла. Інвестори компанії забудовника можуть застосовувати схеми фінансування на основі створення й функціонування інститутів спільного фінансування, використання цінних паперів, корпоративних прав, від участі у спільному управлінні підприємствами, спеціальних державних програм щодо житлового будівництва для соціально незахищених верств населення і верств, що його потребують, програм реконструкції застарілого житлового фонду, який має архітектурну цінність й знаходиться на інвестиційно привабливих територіях.

При здійсненні фінансування об'єктів житлового будівництва інвестори визначають платоспроможність забудовника на основі відповідного інформаційного забезпечення.

Отже, на стратегічній карті інвесторів забудовників визначено важливі елементи відносно яких здійснюється управління шляхом оцінки показників й визначення факторів, що на них впливають із орієнтацією на вартість 1 м<sup>2</sup> житла, як узагальнюючого показника, що обумовлює результативність забудовників і ефективність їх взаємодії із іншими стейкхолдерами.

На стратегічній карті партнери забудовника (Додаток Л) відносно персоналу акцентують увагу на корпоративній культурі, якості їх обслуговування, рівня відповідальності персоналу за результатами діяльності забудовників й визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на організацію роботи персоналу. Окрім, рівня корпоративної культури, який впливає на формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла, інші показники блоку персонал забудовника впливають на формування й реалізацію збутової політики, політики постачання, ділерської діяльності (блок бізнес-процеси забудовника). В блоці бізнес-процеси забудовника для партнерів також виділені якісні й кількісні показники, що характеризують матеріали, технології, за якими здійснюється житлове будівництво, які визначають якісні характеристики об'єкта житлового будівництва (блок споживчі пріоритети). В цьому блоці для забезпечення управління, пов'язаного із вартістю 1 м<sup>2</sup> житла, визначаються також й інші показники й фактори, що характеризують об'єкти житлового будівництва. Крім того, важливе значення для партнерів підприємств забудовників має репутація будівельних корпоративних підприємств, що побудувала житловий об'єкт.

У блоці фінанси подано інструменти й схеми фінансування, які використовуються партнерами підприємств забудовників, які впливають на формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла при визначенні платоспроможності забудовників з якими взаємодіють або будуть взаємодіяти партнери на основі відповідного інформаційного забезпечення.

Таким чином, у стратегічній карті партнерів визначено фактори й показники, які характеризують ефективність роботи персоналу, якісно-кількісні ознаки житлових об'єктів, результативно-репутаційні показники забудовників, особливості фінансування житлового будівництва.

На стратегічній карті кредитних установ (Додаток М) у блоці персонал забудовника визначаються показники й фактори, які пов'язано із корпоративною культурою, результативністю діяльності персоналу й впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають особливості діяльності персоналу.

У блоці бізнес-процеси забудовника для кредитних установ важливе значення відіграють: організація управління бізнес-процесами забудовника й формування й реалізація збутової політики, політики постачання, ділерської діяльності, які впливають на репутацію забудовника житлового об'єкту (блок споживчі пріоритети). В представленому блоці визначаються показники, що характеризують розташування й якість житлового об'єкта, репутації партне-

рів забудовника. Для забезпечення управління й взаємодії між зацікавленими особами, кредитні установи акцентують увагу на наявності заставного майна, доступності, достовірності й повноти інформації як щодо партнерів забудовника, так і об'єкта житлового будівництва.

Кредитні установи в блоці фінанси розглядають схеми й інструменти фінансування для забезпечення найбільшої віддачі кредитних ресурсів, які спрямовано в житлове будівництво. При здійсненні фінансування кредитні установи визначають платоспроможність забудовників й партнерів на основі інформаційного забезпечення. Діяльність кредитних установ у сфері фінансів безпосередньо впливає на формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла.

Отже, в стратегічній карті кредитних установ основна увага фокусується на ефективності функціонування персоналу, організації управлінської роботи на будівельному підприємстві та ефективність його збутової політики, політики постачання й ділерської діяльності, репутації забудовника і його партнерів, інформаційному забезпеченню процесу житлового будівництва, схемам та інструментам фінансування. На основі поданих елементів стратегічної карти кредитні установи управляють процесами взаємодії із іншими стейкхолдерами і впливають на формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла.

У сучасному соціально-економічному середовищі зростає роль громадських організацій, які формують одну із груп зовнішніх стейкхолдерів – со-циз. Стратегічну карту социзу представлено в Додатку Н. На основі аналізу представленої стратегічної карти встановлено, що для социза в блоці персонал забудовника, окрім визначених у вище представлених стратегічних картах, важливе значення мають: кваліфікація персоналу; рівень взаємодії між організаційними підрозділами, в яких працює персонал; мобільність, швидкість і рівень обґрунтованості при розробці й виконанні управлінських рішень персоналом; рівень соціального захисту персоналу забудовника. Слід зазначити, що майже всі показники впливають на формування й траєкторію змін показників стану, руху та використання персоналу забудовника (блок бізнес-процеси забудовника). Рівень корпоративної культури безпосередньо впливає на формування 1 м<sup>2</sup> житла.

Якісні й кількісні показники щодо матеріалів та технологій формують якісні характеристики об'єкта житлового будівництва (блок споживчі пріоритети). Організація будівельного виробництва впливає на показники, що характеризують технічні особливості об'єкта. В стратегічній карті щодо социзу визначено показники ефективності та результативності діяльності забудов-

ника, які залежать від стану виробничої бази, розрахунків за виконані будівельно-монтажні роботи, структури капіталу. В групі соціз важливе значення мають соціально-орієнтовані показники, які визначаються ланцюгом: показники фінансування соціальних програм - рівень соціального захисту персоналу забудовника - схеми фінансування спеціальних державних програм щодо житлового будівництва для соціально незахищених верств населення і верств, що його потребують.

У блоці споживчі пріоритети для соціза виділені показники репутації фінансових установ, забудовника та його партнерів. Це обумовлено тим, що для забезпечення управління взаємодією між стейкхолдерами громадські організації визначають можливість співпраці з представленими суб'єктами на основі існуючих репутаційних характеристик, що впливає на формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла.

У блоці фінанси визначені інструменти й схеми фінансування житлових програм, в яких соціз займає активну позицію, може впливати на них шляхом здійснення громадського контролю й проведення відповідних акцій для вирішення соціально-орієнтованої проблеми – забезпечення доступним і якісним житлом широке коло населення.

Таким чином, у представленій стратегічній карті соціза визначено соціально-економічні фактори й показники, за якими здійснюється управління взаємодією громадських організацій з іншими стейкхолдерами в контексті формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла. Визначено соціальні й економічні важелі, які взаємопов'язуються в аспекті функціонування громадських організацій.

Для забезпечення управління взаємодією між стейкхолдерами побудовано стратегічну карту органів державного управління (Додаток О) – як груп зацікавлених осіб, які суттєво впливають на житлове будівництво, особливо в сучасних економічних умовах України, де побудовано розвинену систему державного управління із значною кількістю службовців.

На основі аналізу представленої стратегічної карти встановлено, що в блоці персонал забудовника для органів державного управління визначено такі структурні елементи: рівень корпоративної культури, кваліфікація персоналу, можливість взаємодії з органами державного управління, мотиваційні характеристики персоналу, контроль за забезпеченням дисципліни забудовника щодо здійснення виплат заробітної плати й інших видів додаткового матеріального заохочення, рівень заробітної плати персоналу забудовника, наявність різних видів додаткового матеріального заохочення, рівень соціаль-

ного захисту персоналу забудовника. Отже, в аспекті діяльності персоналу забудовника органи державного управління концентрують в основному увагу на контролюючу, мотиваційну та соціальну функціях.

У бізнес-процесах забудовника органи державного управління зосереджують увагу на:

- забезпеченні партнерства в частині формування й реалізації податкової політики забудовника;
- якісних й кількісних показниках матеріалів, що використовуються для будівництва житлового об'єкта;
- технологіях, що застосовуються для будівництва житлового об'єкта;
- організацію будівельного виробництва та стану виробничої бази;
- показниках стану розрахунків за виконані будівельно-монтажні роботи;
- показниках формування й структури капіталу;
- показниках фінансування соціальних програм;
- показниках стану, руху, використання та соціального забезпечення персоналу забудовника;
- формування й реалізації збутової політики.

У споживчих пріоритетах для органів державного управління необхідно спрямувати управлінські дії на: забезпечення взаємодії підприємств забудовників із органами державного управління; якісних і технічних характеристиках об'єкта будівництва; сприянні збільшенню обсягів житлового будівництва й вирішення житлової проблеми; показниках ефективності й результативності діяльності будівельних корпоративних підприємств; рівні співпраці підприємств забудовників з органами державного управління щодо виконання соціальних програм; репутації фінансових установ, підприємств забудовників, його партнерів відносно податкової історії й взаємодії з органами державного управління.

У блоці фінанси органи державного управління забезпечують розробку й контроль за використанням запропонованих інструментів і схем фінансування на основі відповідного інформаційного забезпечення.

Узагальнюючи вищенаведене встановлено, що в стратегічній карті органів державного управління визначено елементи соціально-економічного характеру на які представлені органи здійснюють управлінські дії для забезпечення відповідної взаємодії між стейкхолдерами.

Для забезпечення взаємодії між стейкхолдерами в контексті розвитку капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств важливе значення

має розробка стратегічної карти акціонерів (Додаток П). На відміну від попередніх стратегічних карт, зокрема стратегічної карти щодо інвесторів будівельних корпоративних підприємств, особливостями представленої є:

блок «Персонал забудовника» - визначення впливу акціонерів на організацію роботи персоналу;

блок «Споживчі пріоритети» - характеристика рівня взаємодії компанії забудовника із акціонерами, формування й реалізація дивідендної політики, яка пов'язана із показниками ефективності й результативності діяльності.

Як і для попередніх стейкхолдерів, акціонери спрямовують основні зусилля на формування вартості 1м<sup>2</sup> житла, яка забезпечувала зростання результативності будівельних корпоративних підприємств, їх розвиток і збільшення капіталу акціонерів.

Важливим стейкхолдером при забезпеченні взаємодії їх будівельними корпоративними підприємствами є органи корпоративного управління. В цьому контекст слід вказати на те, що у відповідній розробленій стратегічній карті (Додаток Р) визначимо наступне:

1. При характеристиці персоналу забудовника з позиції органів корпоративного управління увага зосереджується на рівні корпоративного управління, кваліфікації управлінців, рівні взаємодії між органами корпоративного управління і організаційними підрозділами, мобільності, швидкості й рівні обґрунтованості при розробці й виконанні управлінських рішень, мотиваційних показниках, що впливають на роботу працівників органів корпоративного управління, рівні впливу органів корпоративного управління на результати діяльності забудовника, якості взаємодії із різними групами стейкхолдерів, рівнях відповідальності працівників органів корпоративного управління за результати діяльності та заробітної плати топ-менеджмента, управлінців різного рівня й іншим працівникам, виплат акціонерам, їх соціальне забезпечення.

2. При оцінці бізнес-процесів забудовника органи корпоративного управління визначають: якісні й кількісні показники матеріалів, що використовуються для будівництва житлового об'єкта, технології, що застосовуються для будівництва житлового об'єкта, рівень організації будівельного виробництва; показники стану виробничої бази, показники, що характеризують стан розрахунків за виконані будівельно-монтажні роботи, формування та структури капіталу, показники, що характеризують рівень ефективності й результативності управління; рівень ефективності роботи органів корпоратив-



ного управління, ефективність формування й реалізації збутової політики, політики постачання, дилерської та виробничої діяльностей.

3. У споживчих пріоритетах органи корпоративного управління будівельних корпоративних підприємств фокусують увагу на: місцезнаходженні об'єктів житлового будівництва, його якісних характеристиках, показниках, що характеризують технічні особливості житлових об'єктів, інфраструктурне забезпечення, показниках ефективності й результативності діяльності, ефективності й результативності корпоративного управління, дорожньо-транспортному забезпеченні, репутації забудовника та інших стейкхолдерів.

4. У сфері фінансів органи корпоративного управління спрямовують зусилля на визначення джерел фінансування та ефективності їх використання на основі застосування різних інструментів і схем фінансування для оптимізації вартості 1 м<sup>2</sup> житла.

У стратегічній карті органів, що забезпечують перевірку фінансово-господарської діяльності (Додаток С) відображені взаємозв'язки, в яких особливе значення має перевірка і контроль, формування рекомендацій щодо визначення й використання критеріїв та інструментів, показників, що характеризують персонал і бізнес-процеси забудовника, споживчі пріоритети і фінанси, забезпечуючи формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла.

Таким чином, розроблені стратегічні карти є візуальним відображенням взаємозв'язків між факторами й показниками в системі персонал забудовника – бізнес-процеси забудовника – споживчі пріоритети – фінанси, в рамках якої стейкхолдери здійснюють управлінські дії, які впливають на формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла.

У результаті узагальнення розроблених стратегічних карт, запропоновано матрицю взаємозв'язків стейкхолдерів у системі персонал забудовника – бізнес-процеси забудовника – споживчі пріоритети – фінанси (Додаток Т), в якій визначено основні показники й фактори, що обумовлюють їх взаємодію та впливають на формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла.

Отже, запропоновані стратегічні карти, розроблена матриця взаємозв'язків є трафаретами на основі яких визначається рівень впливу кожної з групи стейкхолдерів на розвиток капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в сфері формування вартості 1 м<sup>2</sup> житла.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження досягнута мета - обґрунтовано науково-методологічні положення й практичні рекомендації щодо стейкхолдерно-орієнтованого підходу в управлінні капіталом бренду на будівельних корпоративних підприємствах в умовах трансформаційних процесів України й отримано наступні висновки та пропозиції:

1. У результаті дослідження встановлено, що стан та розвиток вітчизняного ринку капіталу бренда знаходиться на низькому рівні, що негативно впливає на інвестиційну та фінансову привабливість підприємств. Проте розвинені економічні системи характеризуються високими темпами розвитку ринку капіталу бренда, в яких приваляють високотехнологічні компанії.

2. Виявлені фактори, які гальмують розвиток ринку капіталу бренда: недосконале законодавство з охорони брендів, відсутність об'єктивної інформації про зовнішнє середовище, низький рівень розвитку інтелектуального капіталу, низький рівень фінансування напрямів формування й використання капіталу бренда та ін.

3. У результаті узагальнення теоретико-методологічних підходів, обґрунтовано поняття «бренд підприємства», як комплексної категорії, що визначається як довгостроковий нематеріальний актив компанії, який складається із сукупності предметних, репутаційних, емоціональних характеристик спрямованих на забезпечення найвищого рівня споживчого сприйняття брендового товару, їх позитивних асоціацій або вражень, спрямованих на розвиток компанії, що має вартісну оцінку.

4. Визначено поняття «капітал бренд будівельних корпоративних підприємств», як загальна вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, які отримано у результаті формування й використання бренду будівельних корпоративних підприємств, корпоративної репутації й бренду будівельного проекту з метою залучення потенційних інвесторів (замовників, партнерів) та кінцевих споживачів і гармонізації інтересів усіх груп стейкхолдерів для забезпечення конкурентних переваг на ринку, формування лідерських позицій у відповідних сегментах та збільшення капіталізації підприємств.

5. Встановлено, що ознаками кризових явищ в економіці України є їх глибина та довгостроковість, зменшення продуктивності праці, низька платоспроможність споживачів, поглиблення соціальних протиріч, загострення орга-

нізаційних конфліктів між державними інституціями, банками, підприємствами та всередині суспільства, нестабільність психологічного стану населення, технологічне відставання від рівня розвинених країн світу та ін.

6. Запропоновані напрями подолання кризових явищ, які полягають у моніторингу і виявленні реального стану економіки, більша відкритість у проведенні кредитно-грошової політики, розвиток «економіки знань», зміна концепції кредитування, основними принципами якої є обґрунтованість і доцільність надання кредитів, забезпечення всебічності та системності щодо визначення платоспроможності позичальника, удосконалення механізмів повернення кредитів, здійснення обґрунтованої валютної політики, зростання продуктивності праці, розвиток й реалізація інноваційних та інвестиційних програм та ін., що забезпечить розвиток будівельних корпоративних підприємств, у цілому, й капіталу бренда, зокрема.

7. Виявлені фактори, які впливають на формування й використання капіталу бренду будівельних корпоративних підприємств, які спрямовані на формування обізнаності, лояльності про бренд, його якості, асоціації з брендом, споживчих пріоритетів бренду.

8. Запропоновано визначати корпоративну репутації будівельних корпоративних підприємств як багатовимірний нематеріальний (інтелектуальний) актив, що є компонентом розвитку капіталу бренда, формує знання про бренд і узагальнює його позитивне усвідомлення й асоціацію зацікавленими особами, що створює підґрунтя для корпоративної ідентифікації й розвитку підприємств, яка пов'язана з економічною, фінансовою, соціальною та ін. сферами. Запропоновано систему параметрів для оцінки корпоративної репутації будівельних корпоративних підприємств, а саме: якість корпоративного управління; фінансовий стан та платоспроможність будівельних корпоративних підприємств; маркетингова ефективність; соціальна відповідальність; екологічна відповідальність; якість будівельної продукції; доля будівельної компанії на ринку будівельних робіт; лідерські позиції на ринку; територіальний статус будівельних корпоративних підприємств; інвестиційна привабливість будівельних корпоративних підприємств; поведінка будівельних корпоративних підприємств; відношення замовників будівельної продукції до будівельних корпоративних підприємств; проектне обслуговування замовників; емоціональні відношення до будівельних корпоративних підприємств; рівень кваліфікації персоналу; рівень сприйняття змін.

9. У результаті дослідження для оцінки розвитку капіталу бренда будівельних корпоративних підприємств запропоновано відповідний індекс, який дозволяє визначити тенденції розвитку капіталу бренда, ефективності його використання, враховуючи особливості функціонування будівельних корпоративних підприємств протягом досліджених періодів.

10. Запропоновано методологію оцінки індексу розвитку капіталу бренда, яка включає взаємозалежні елементи (формування інформаційно-аналітичного забезпечення щодо створення й використання капіталу бренда, оцінка грошових потоків, визначення інтегрального критерію створення й використання капіталу бренда, оцінка вартості капіталу бренда та визначення відповідного індексу, інтерпретація отриманих результатів) й використовується система методів (експертних оцінок, метод декомпозиції, графічно-просторовий аналіз, статистичні методи, методи, що характеризують рівень узгодженості думок опитуваних замовників будівельної продукції) й дозволяє кількісно оцінити рівень та тенденції розвитку капіталу бренда досліджених будівельних корпоративних підприємств.

11. У результаті дослідження визначено, що на більшості досліджених будівельних корпоративних підприємствах спостерігались негативні тенденції в сфері формування й використання капіталу бренда, які характеризуються нестабільністю або відсутністю тенденцій зростання індексу розвитку капіталу бренда. Слід зазначити, що на основі аналізу узагальнюючого показника розвитку визначено не виконання основного принципу розвитку капіталу бренда – забезпечення перевищення значення індексу в дослідженому періоді порівняно із його значенням у минулому періоді. В таких умовах для подолання негативних явищ і забезпечення зростання індексу розвитку капіталу бренда досліджених будівельних корпоративних підприємств необхідно здійснити управлінські дії, спрямовані на зростання вартості капіталу бренда, збільшення ролі брендів будівельних корпоративних підприємств та будівельних проектів, корпоративної репутації при взаємодії із зацікавленими особами. Визначено необхідність розробки й впровадження стратегії розвитку капіталу бренда, враховуючи особливості діяльності, стан та динаміку показників, що характеризують діяльність будівельних корпоративних підприємств, рівень взаємодії із зацікавленими особами.

12. На основі аналізу моделі управління *Brand Dynamics* запропоновано етапи оцінки розвитку капіталу бренда компаній, які включають характеристику присутності та актуальності капіталу бренда, оцінки дій щодо його

використання, визначення переваг, оцінки зв'язків між споживачами та відповідним капіталом бренду, визначення його сильних і слабких сторін, характеристика узагальненого показника розвитку капіталу бренда, оцінка потенціалу й розробка управлінських дій щодо розвитку капіталу бренда. Представлена модель управління дозволяє реалізувати комплексний підхід щодо визначення напрямів розвитку капіталу бренда та запропонувати відповідні управлінські дії. Проте, при застосуванні запропонованої моделі важливе значення має професійність опитуваних при визначенні показників розвитку капіталу бренда компанії.

13. Встановлено, що модель управління *Brand ZTM* дозволяє визначити силу бренда на основі лояльності споживачів. Водночас, в аспекті оцінки й впровадження представленої моделі необхідно вирішити питання забезпечення високого рівня проведення опитування, професіоналізму експертів та достовірності й повноти отриманих даних.

14. У результаті аналізу моделі управління капіталом бренду *Brand Capital<sup>TM</sup>* виявлені особливості її використання, які полягають у визначенні важливості капіталу бренда, його якості, популярності, лідерства й унікальності у споживчих категоріях на основі творчого потенціалу, новітніх технологій та сучасних рекламних заходів.

15. На основі дослідження моделі управління капіталом бренду *Image Power* виявлені показники, що характеризують силу та розвиток капіталу бренда для формування й використання його лідерських позицій, як основи стратегічного розвитку компанії. Проте, для отримання достовірних та повних результатів дослідження основних аспектів розвитку капіталу бренда необхідною умовою є забезпечення якості анкети й проведеного опитування споживачів.

16. Встановлено, що модель управління капіталом бренду *Brand Asset Valuator* дозволяє оцінити капітал бренд на основі показників сили бренду, його фірмової висоти, які визначаються диференціацією, релевантністю, повагою та розумінням з урахуванням особливостей розвитку капіталу бренда, де важливе значення мають етапи його старіння.

17. На основі аналізу існуючих теоретико-методологічних підходів запропоновано визначення поняття «стейкхолдер», яке характеризується як сукупність груп організацій, індивідуумів, що, з одного боку, впливають на розвиток підприємств, а з іншого боку, підприємства впливають на їх формування й використання, обумовлюють взаємозв'язки між зацікавленими осо-

бами, взаємодія між якими здійснюється в сфері формування, використання й розподілу всіх видів ресурсів, інформаційного забезпечення, ризику, капіталу бренда для забезпечення розвитку будівельних корпоративних підприємств.

18. У результаті дослідження запропоновано етапи аналізу стейкхолдерів, у системі управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств, яка полягають у: визначенні загальної кількості стейкхолдерів, які беруть участь у процесі розвитку капіталу бренду; ідентифікації й систематизації стейкхолдерів; формуванні інформаційної бази щодо визначених стейкхолдерів; оцінці значущості й важливості стейкхолдера; цільовій характеристиці стейкхолдерів; характеристиці конфлікту інтересів; формуванні стейкхолдерної моделі; формуванні стратегічних карт стейкхолдерів; визначенні й оцінці показників, що відображають вплив стейкхолдерів на результати діяльності; інтерпретації отриманих результатів; використанні отриманих результатів при побудові стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств.

19. Запропоновано групування стейкхолдерів (зовнішні, граничні й внутрішні), яке дозволяє підвищити ефективність здійснення управлінських дій відповідно представних груп зацікавлених осіб, забезпечити моніторинг результатів прийнятих рішень.

20. Визначено, що для розробки стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств запропоновано використовувати комплексний підхід, який базується на збалансуванні взаємовідносин між стейкхолдерами без виділення найважливішої зацікавленої сторони.

21. У результаті дослідження запропоновано напрями управління взаємодією між стейкхолдерами будівельних корпоративних підприємств, детермінантами яких є: формування можливих груп стейкхолдерів; аналіз особливостей взаємовідносин, важливості й впливовості груп стейкхолдерів; вибір груп стейкхолдерів; забезпечення комунікацій між групами стейкхолдерів; розробка й впровадження стратегії розвитку взаємовідносин між групами стейкхолдерів; моніторинг за реалізацією стратегії розвитку взаємовідносин між групами стейкхолдерів, що дозволить побудувати ефективну систему взаємодії між зацікавленими особами в рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств.

22. На основі дослідження розроблено систему моніторингу за взаємовідносинами між зацікавленими особами у рамках стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду, в якій здійснюється перманентна взаємодія між групами зовнішніх й внутрішніх зацікавлених осіб, для реалізації якої запропоновано використання організаційних структур на будівельних корпоративних підприємствах (відділ інформаційного забезпечення, координаційний комітет, відділ розвитку капіталу бренда), що забезпечує прийняття результативних управлінських рішень з урахуванням інтересів стейкхолдерів будівельних корпоративних підприємств і здійснення перманентного контролю за їх реалізацією.

23. Запропоновано для забезпечення управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств використовувати стейкхолдерну стратегію вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду, яка базується на концепції інтегрованого брендінгу шляхом централізації таких інструментів брендінгу як рівень корпоративної репутації, бренд будівельних корпоративних підприємств, бренд будівельних проектів й механізмів їх передачі в системі корпоративного управління, що сприятиме розвитку капіталу бренда на основі зростання його актуальності, масштабу, сприйняття стейкхолдерами, обізнаності клієнтів, якості, лояльності, асоціативності й реалізації потенціалу розвитку капіталу бренда

24. На основі узагальнення теоретико-методологічних положень обґрунтовано визначення «організаційно-економічний механізм формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах», який представляє собою систему принципів, методів, важелів й інших інструментів, що функціонує відповідно встановленим нормам і правилам у рамках існуючих соціально-економічних відносин, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії зацікавлених осіб на основі використання комбінованих систем інформаційного захисту, які, вирішуючи свої локальні цілі, забезпечують зростання капіталу бренда, як одного з важливих факторів розвитку будівельних корпоративних підприємств, і дозволяє приймати управлінські рішення із врахуванням інтересів й особливостей взаємодії зацікавлених осіб.

25. Запропоновано етапи розробки організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на будівельних корпоративних підприємствах, які включають: збір і формування зовнішньої й внутрішньої інформації щодо функціонування діяльності будівельних корпо-

ративних підприємств з виявленням особливостей їх взаємодії із зацікавленими особами; аналіз й обґрунтування інформації для формування управлінських рішень щодо забезпечення взаємодії із стейкхолдерами; визначення групи зацікавлених осіб, які взаємодіють із будівельними корпоративними підприємствами; розробка інформаційного забезпечення управління взаємодією між стейкхолдерами на основі запропонованої системи, яка складається із комплексу локальних електронних центрів, що об'єднані в єдину мережу; формування багаторівневої системи інформаційного захисту; визначення напрямів і особливостей взаємовідносин між відділом інформаційного забезпечення, органами корпоративного управління і організаційними підрозділами; характеристика взаємовідносин між органами корпоративного управління й координаційним комітетом; визначення напрямів і особливостей впровадження й реалізації управлінських рішень від органів корпоративного управління до структурних підрозділів будівельних корпоративних підприємств; встановлення обернених зв'язків між елементами організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів. Цей механізм дозволяє здійснювати управління взаємовідносинами між стейкхолдерами на кожному етапі формування й реалізації стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду, попереджувати негативні явища, здійснювати управління формуванням й використанням інформаційних потоків, забезпечувати інформаційний захист.

26. У рамках розробленого організаційно-економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів запропоновано показники, які характеризують рівень сприятливості інформаційного середовища, його розвитку, взаємодії між стейкхолдерами та результативності прийнятих управлінських рішень, що дозволяє створити інформаційне підґрунтя для обґрунтування розробки й прийняття управлінських рішень щодо взаємодії між зацікавленими особами будівельних корпоративних підприємств.

27. На основі дослідження розроблено систему інформаційного захисту, яка має багаторівневий характер, складається із зовнішнього, внутрішнього контурів, контурів узагальнення й аналізу інформації та прийняття управлінських рішень, використовує відповідний інструментарій і дозволяє здійснювати захист щодо формування й використання інформації будівельними корпоративними підприємствами.

28. Обґрунтовано напрями впровадження організаційно-економічного механізму формування капіталу бренда для стейкхолдерів на



будівельних корпоративних підприємствах, які спрямовано на аналіз організаційної структури будівельних підприємств, виявлення особливостей функціонування структурних підрозділів підприємств, визначення центрів відповідальності щодо управління взаємодією стейкхолдерами, виявлення джерел фінансування й оцінка доцільності здійснення витрат щодо створення або удосконалення структурних підрозділів будівельних корпоративних підприємств, які будуть управляти або управляють взаємодіями із стейкхолдерами, впровадження й реалізація організаційно-економічного механізму формування капіталу бренду для стейкхолдерів, відповідно яких здійснюється моніторинг та контроль за впровадженням цього механізму, враховуючи зміни, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах та особливості діяльності будівельних корпоративних підприємств, у контексті формування й реалізації стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду.

29. У рамках стейкхолдерно-орієнтованого підходу щодо управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств обґрунтовано необхідність побудови стратегічних карт, які дозволяють візуально визначити особливості взаємозв'язків між зацікавленими особами, їх спрямовування й кількісний вплив на результат діяльності, сформуванню вартісно-орієнтовану систему оцінки показників результативності функціонування будівельних корпоративних підприємств.

30. Запропоновано матрицю взаємозв'язків стейкхолдерів у системі персонал забудовника – бізнес-процеси забудовника – споживчі пріоритети – фінанси, яка дозволить розробити управлінські дії з урахуванням інтересів стейкхолдерів, що беруть участь у житловому будівництві й забезпечують розвиток будівельних корпоративних підприємств, у цілому, й капіталу бренду, зокрема.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний Кодекс України. Глава 44. Право інтелектуальної власності на торгівельну марку: за станом на 15.01.2012 р. / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

2. Про архітектурну діяльність : Закон України від 20. 05. 99 р. № 687 – XIV, із змінами та доповненнями. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/про%20архітектурну%20діяльність>.

3. Про відповідальність підприємств, їх об'єднань, установ та організацій за правопорушення у сфері містобудування : Закон України від 10. 11. 94 р. № 239/94 – ВР, із змінами та доповненнями. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://www.stroymart.com.ua/ru/publications/19953/>.

4. Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва : Закон України від 25 грудня 2009 р. №800 – V.I [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://document.ua/pro-zapobigannja-vplivu-svitovoyi-finansovoyi-krizi-na-rozvi-nor19224.html>.

5. Про основи містобудування : Закон України від 16.11 92 р. № 2780 – XII, із змінами та доповненнями. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/anot/2780-12>.

6. Про охорону прав на знаки для товарів і послуги : Закон України від 15. 12. 93 р. № 3689-XII. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=2&nreg=3689-12>.

7. Про планування і забудову територій : Закон України від 20. 04. 2000 р. № 1699 - III. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1699-14/page3>.

8. Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності : Закон України. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3164-15>.

9. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12 .07 2001 р. № 2664 - III, із змінами і доповненнями. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

10. Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 25. 12 2009 р. № 809 – VI, із змінами та доповненнями. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2390-vi>.

11. Про внесення змін до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 18. 12. 2009 р. № 689 – VI. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/689-17>.

12. Про внесення змін до Закону України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» від 18. 12. 2009 р. № 693 – VI. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2299-14>.

13. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів : Постанова Верховної Ради України від 24. 12. 99 року № 1359 - XIV. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/1359-14,nreg>.

14. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку системи нормативно-правового забезпечення будівництва в Україні» : Рішення Колегії Міністерства будівництва, архітектури, та житлово-комунального господарства України від 30. 11. 2006 р. № 228. [Електронний ресурс].

Режим доступу:

<http://www.budinfo.org.ua/doc/1804158.jsp>.

15. Методичні рекомендації щодо доступу акціонерів та інших заінтересованих осіб до інформації про акціонерне товариство. Схвалено рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 26 січня 2005 р. №27 [Електронний ресурс].

Режим доступу :

[www.pard.ua/cgi-bin/start.php?menu=1&page=38&part=7&doc=825](http://www.pard.ua/cgi-bin/start.php?menu=1&page=38&part=7&doc=825).

16. Принципы корпоративного управления ОЭСР. OECD PUBLICATIONS, 2, rue Andre-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16. PRINTED IN FRANCE. P. 39. [Электронный ресурс].

Режим доступа :

[www.iiaru.ru/files/documents/OECD%20Principles%20of%20CorGovRus.pdf](http://www.iiaru.ru/files/documents/OECD%20Principles%20of%20CorGovRus.pdf)

17. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. А. Аакер; пер. с англ. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 140 с.

18. Абалкин Л.И. Избранные труды: в 4-х томах. Т.1. Политическая экономия. Политическая экономия и экономическая политика. Диалектика социалистической экономики. Конечные народохозяйственные результаты / Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 2000. – 794 с.

19. Алимов О. М. Економічний розвиток України: інституціональне забезпечення: монографія / О. М. Алимов, А. І. Даниленко, В.М. Трегобчук. – К. : Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2005. – 540 с.

20. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 400 с.

21. Аметистова Л.М. Роль банковской системы в экономике: учебное пособие / Л. М. Аметистова, А. И. Полищук. – М. : МЭИ, 1999. – 370 с.

22. Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов / Х. Анн, Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – СПб. : Питер, 2005. – 736 с.

23. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М. : Экономика, 1999. – 519 с.

24. Антикризовий менеджмент [Електронний ресурс].

Режим доступу :

[http://imanbooks.com/book\\_374\\_page\\_1](http://imanbooks.com/book_374_page_1).

25. Антикризисное управление : учебник / Колектив авторів під ред. Е. М. Короткова. — М. : ИНФРААМ, 2001. — 432 с.

26. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления / Г. В. Атаманчук. – М. : Юридическая література, 1997. – 400 с.

27. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.

28. Афонин И. В. Управление развитием предприятием : Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : учебн. пос. / И. В. Афонин. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2002. – 380 с.

29. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: уч. пособ. / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 525 с.
30. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: учеб. пособ. М. : Финансы и статистика, 1997. - 218 с.
31. Беліков О. Гудвіл, як складова частина нематеріальних активів [Електронний рсурс] / О. Беліков.  
Режим доступу :  
<http://justlnian.com.ua/article.php?ld=3217>.
32. Бервайз П. Просто лучше. Завоевывать и удерживать потребителей, предоставляя самое существенное / П. Бервайз, М. Шон. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 218 с.
33. Бове К. Современная реклама / К. Бове, У. Аренс. — М. : Довгань, 1995. – 704 с.
34. Богатин Ю. В. Экономическое управление бизнесом / Ю. В. Богатин, В. А. Швандар. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 391 с.
35. Богатирьев И. О. Ефективність розвитку підприємства / И. О. Богатирьев / Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – К. : 2006. – Вип. 7-8 (26-27). - С. 73-79.
36. Бойетт Дж. Гуру маркетинга / Дж. Бойетт, Дж. Бойетт ; пер. с англ. — М. : ЭКСМО, 2004. – 320 с.
37. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.
38. Бронникова Т.С. Маркетинг: учебн. пособ. [Электронный ресурс] / Т. С. Бронникова, А. Г. Чернявский. – Таганрог : ТРТУ, 1999. Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m49/14.htm>.
39. Брунер Дж. Психология познания / Дж. Брунер ; пер. с англ. - М. : Прогресс, 2007. – 412 с.
40. Брунер Ф. Р. Краткий курс МВА / Ф. Р. Брунер, М. Р. Икер, Р. Э. Фримен, Р. Е. Спекман и др. ; пер. а англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 368с.
41. Буари Ф. А. Паблик рилейшнз или стратегия доверия / Ф.А. Буари ; пер. с фран. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт», 2001. – 178 с.
42. Букша К. С. Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика / К. С. Букша. – М. : Изд-во „Вильямс”, 2007. – 144 с.
43. Бурков В. Н. Механизмы функционирования организационных систем / В. Н. Бурков, В. В. Кондратьев. - М. : Наука, 1981. – 384 с.

44. Ванэкен Б. Бренд-помощь [Электронный ресурс] / Б. Ванэкен.  
Режим доступа :  
<http://www.uwa.com/marketing/consultants/mrktplan.htm> 8/7/01.
45. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модель развития организации / В. А. Василенко. Культура народов Причерноморья, 2004. – Вип. 56. Т.1. – С. 100-107.
46. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с.
47. Васильев В. Підходи до визначення сутності і структури організаційно-економічного механізму безпеки підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / В. Васильев, А. Недрянко. –  
Режим доступу :  
[http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2010/Economics/65605.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65605.doc.htm).
48. Великие компании: Sony – Акио Морита. [Электронный ресурс].  
Режим доступу :  
<http://bealpha.com/content/view/429/40/>.
49. Вікіпедія. [Електронний ресурс]. –  
Режим доступу :  
<http://uk.wikipedia.org>.
50. Вікіпедія. Бренд. [Електронний ресурс]. - Режим доступу :  
<http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4>.
51. Владимирова Т.А. Финансово-экономический механизм интеграционного взаимодействия в сложной экономической системе: рычаги и методы / Т. А. Владимирова. – Новосибирск : СИФБД, 2002. - 127 с.
52. Вуд Л. Бренды и капитал брендов: что это такое и как им управлять / Л. Вуд / Бренд менеджмент, 2006 – Вип. 3. – С. 134-144.
53. Гальчинский А. Мировой денежный кризис: истоки, логика трансформаций / А. Гальчинский. Зеркало недели № 42 (721) от 8 ноября 2008.
54. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
55. Голубков Е. П. Еще раз о понятии бренд [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков / Маркетинг в России и за рубежом, – 2006. – Вип. 2. –  
Режим доступа :  
<http://www.dis.ru/library/market/archive/2006/2/4115.html>.

56. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент : учебн. пос. / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.

57. Горин С. В. Деловая репутация организации / С. В. Горин. – М. : Феникс, 2006. – 256 с.

58. ГОСТ Р 51897-2002. Менеджмент риска. Термины и определения. Разработан в ТК 10 "Основополагающие общетехнические стандарты. Оценка эффективности и управления рисками". Утвержден Госстандарт России от 30.05.2002. – М.: ИПК Издательство стандартов № 2002.

59. Гражданкина Е. В. Экономика малого предприятия : учебн. пос. / Е. В. Гражданкина. – М. : ГроссМедиа. – 96 с.

60. Грегори Дж. Репутационный капитал [Электронный ресурс] / Дж. Грегори.

Режим доступа :

[http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_62/article\\_3507/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_62/article_3507/).

61. Гриньов В. Ф. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] / В. Ф. Гриньов.

Режим доступу :

<http://library.if.ua/book/140/9461.html>.

62. Грицык В. И. Термины и понятия (словарь) : Транспорт. Строительство. Экономика. Менеджмент. Маркетинг. Системотехника. Информатика / В. И. Грицык, В. В. Космин. - М. : УМК МПС России, 2000. - 242 с.

63. Гулд М. Стратегии на корпоративном уровне: создание стоимости в многопрофильных компаниях / М. Гулд, Э. Кэмпбел, М. Александер ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 482 с.

64. Гусев В. Организационно-экономические механизмы налогообложения нефтяных комплексов России и зарубежных стран: сравнительный анализ и проблемы практического применения / В. Гусев // Российский экономический журнал. – 2005. - № 5-6.

65. Гэд Т. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики / Т. Гэд. – СПб : Стокгольмская школа экономики, 2001. – 228 с.

66. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Дж. Гэлбрейт ; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1969. – 480 с.

67. Данилишин Б. М. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка України / Б. М. Данилишин, Д. В. Клиновий, Т. В. Пепа. – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. – 688 с.

68. Данилишин Б. М. Світова фінансова криза — тест для України / Б. М. Данилишин // Дзеркало тижня № 38 (717) 11 — 17 жовтня 2008. : [Електронний ресурс]. —

Режим доступу :

<http://www.dt.ua/1000/1550/64350>.

69. Дез Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир [Электронный ресурс]. / Д. Дез. - М. : «Олимп-Бизнес», 2007.

Режим доступа :

[http://msk.treko.ru/show\\_dict\\_1237](http://msk.treko.ru/show_dict_1237).

70. Деминг У. Э. Новая экономика / У. Э. Деминг ; пер. с англ. — М. : Эксмо, 2006. — 208 с.

71. Ділова репутація Вашого підприємства («паблік рилейшнз») [Електронний ресурс].

Режим доступу :

[http://toplutsk.com/articles-article\\_61.html](http://toplutsk.com/articles-article_61.html).

72. Ділова репутація як стратегічний актив компанії [Електронний ресурс] / О. М. Гребешкова, О. В. Шиманська.

Режим доступу :

<http://economica.org.ua/2009/dilova-reputaciya-strat/>.

73. Ділова репутація: визначення поняття, вплив на ступінь захисту [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://flexp.com.ua/library/article/504/>.

74. Димитрова С. М. Методи соціометричної оцінки торговельних марок / Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины / С. М. Димитрова. — Донецк : НАН Украины, Институт экономики промышленности. — 2005. — С. 360-370.

75. Длигач А. Маркетинговые исследования в разработке бренд-стратегий/ А.Длигач, Н.Писаренко/ Маркетинговые исследования в Украине.— 2007.— №2.— С. 24-31.

76. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 1999. — 559с.

77. Долішній М. І. Регіональна політика: методологія, методи, практика / М. І. Долішній, П. Ю. Беленький, Є. І. Бойко та ін. — Львів : ДПА-Друк, 2001. — 720 с.

78. Домнин В. Н. Брендинг: новые технологии в России / В. Н. Домнин. — СПб. : Питер, 2002. — 352 с.



79. Доти Д. И. Паблсити и паблик рилейшнз / Д.И. Доти ; пер. с англ. – М. : Филин, 1999. – 288 с.

80. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 397 с.

81. Дунаев О. Стратегия – это искусство, без которого не удержать бизнес [Электронный ресурс]. / О. Дунаев.

Режим доступа :

<http://upmind.ru/node/71>.

82. Дэвис С.М. Управление активами торговой марки / С. М. Дэвис. – СПб. : Питер, 2001. – 272 с.

83. Дэвис С. М. Бренд-билдинг / С. М. Дэвис, М. Данн. – СПб : Питер, 2004. – 320 с.

84. Еремейчук Р. А. Управление стабильным развитием предприятия / Р. А. Еремейчук / Регіональні перспективи, – 2001. – Вип. 1 (14). – С.78-79.

85. Есипов В. Е. Цены и ценообразование: учебник для вузов / В. Е. Есипов. – СПб. : Питер, 2006. – 560 с.

86. Если вы не занимаетесь своей репутацией... [Электронный ресурс].

Режим доступа :

<http://www.asu.ru/files/documents/00001637.pdf>.

87. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. / Л. Д. Забродська. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.

88. Зайцева Л. Оцінка сталості розвитку економіки регіону [Електронний ресурс]. / Л. Зайцева.

Режим доступа :

<http://www.uapa-dlc.org.ua/ukrmisto/1/n1g2s4.htm>.

89. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. [Электронный ресурс]. / А. Т. Зуб. Режим доступа : [http://www.i-u.ru/biblio/archive/zub\\_strategical\\_menegement/6.aspx](http://www.i-u.ru/biblio/archive/zub_strategical_menegement/6.aspx).

90. Иванченко Г. В. Реальности Паблик рилейшнз / Г. В. Иванченко. – М. : Смысл, 1999. – 153 с.

91. Инструменты менеджмента производственной системы Тойота. [Электронный ресурс].

Режим доступа :

<http://pelta.org/index.php?option=com>.

92. Кайгородцев А. А. Организационно-экономический механизм агро-промышленной интеграции.[Электронный ресурс] / А. А. Кайгородцев.  
Режим доступа :  
[http://www.rusnauka.com/DN2006/Economics/6\\_kaygorodcev.DOC.htm](http://www.rusnauka.com/DN2006/Economics/6_kaygorodcev.DOC.htm).
93. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда = Strategic Brand Management / Ж.-Н. Капферер. — М. : «Вершина», 2007. — 448 с.
94. Карамисhev Д. В. Процес планування стратегії управління та інноваційні перетворення в системі охорони здоров'я / Д. В. Карамисhev / Держава та регіони. — 2004. - №2. —С. 47 - 51.
95. Кейнс Дж. М. Избранные произведения / Дж. М. Кейнс. — М.: Экономика, 1993. — 327 с.
96. Келлер К. Л. Измерение капитал бренда [Электронный ресурс] / К. Л. Келлер.  
Режим доступа :  
[http://www.terry.uga.edu/~rgrover/chapter\\_26.pdf](http://www.terry.uga.edu/~rgrover/chapter_26.pdf).
97. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер ; пер. с англ. - М. : Вильямс, 2005. - 704 с.
98. Келлер К. Л. Что такое бренд [Электронный ресурс] / К. Л. Келлер.  
Режим доступа :  
<http://brandsmart.chicagoama.org/pdf/Dr-Keller-UBE.pdf>.
99. Кендюхов А. В. Концепция формирования стратегии социально-экономического развития Украины / Кендюхов А. В. / Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. — Донецьк : ДонНТУ., 2009. — Вип. 36-1. — С. 93 - 97.
100. Кендюхов О. В. Стратегія ефективного брендингу: монографія. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова, Л. А. Радкевич, О. В. Кужилєва. — Донецьк : Вебер (Донецька філія), 2009. — 280 с.
101. Кершис О. Курс на корпоративну репутацію [Електронний ресурс]. / О. Кершис.  
Режим доступу :  
<http://www.businessclass.kiev.ua/magazine/337.html>.

102. Класифікація конкурентних стратегій (за А. Юдановим) [Електронний ресурс].

Режим доступу :

[http://pldruchnikl.ws/10290228/menedzhment/klasifikatsiya\\_konkurentnih\\_strategy\\_yudanovlm](http://pldruchnikl.ws/10290228/menedzhment/klasifikatsiya_konkurentnih_strategy_yudanovlm).

103. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами в проекте / Управление проектами / Д. Клилэнд. – М. : Питер, 2004. – 463 с.

104. Кононенко Г. С. Сутність і значення стратегії підприємства в розвитку суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / Г. С. Кононенко, К. О. Сачава. Режим доступу : <http://intkonf.org/>.

105. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства: навч. пос. / І. В. Кононенко. – Х. : НТУ «ХПІ», 2001. – 134 с.

106. Королев В. А. Российский собственник (бизнесмен) на 20-летнем горизонте: структура собственности, роль семьи и корпоративное управление. [Электронный ресурс] / В. А. Королев.

Режим доступа :

<http://ncda.ru/library>.

107. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 304 с.

108. Котлер Ф. Бренд-менеджмент в B2B-сфере [Электронный ресурс]. / Ф. Котлер. –

Режим доступа :

<http://www.4p.ru/main/theory/5225/>.

109. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. - М. ; СПб. : Вильямс, 2003. - 932 с.

110. Коулз К. Секрети розробки прибуткової моделі бізнесу. Управління компанією. № 7-8, липень-серпень 2006. [Електронний ресурс]. / К. Коулз, Д. Мітчелл.

Режим доступу :

<http://www.kstil.com.ua/archive/?aid=51&jid=27>.

111. Кравченко В. Ф. Организационный инжиниринг / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1999. – 256 с.

112. Круш П. В. Національна економіка / П.В. Круш, С.О. Тульчинська та ін. ; підручник. – К. : Каравела, 2010. – 448 с.

113. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. пос. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.

114. Куницына Н. Н. Теория и методология оценки развития регионального аграрного сектора в условиях неопределенности и риска. Автореф. дисс. доктора экон. наук: спец. 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: теория управления экономическими системами». [Электронный ресурс]. / Н. Н. Куницына.

Режим доступа :

<http://www.referun.com/n/>.

115. Куригин Г. А. Треугольник стратегического выбора «дельта» и развитие страхового рынка / Менеджмент в России и за рубежом / Г. А. Куригин. – 2003. - №4. – С. 3 - 17.

116. Кучин Б. Л. Управление развитием экономических систем: технологический прогресс, устойчивость / Б. Л. Кучин, Е. В. Якушева. – М. : Экономика, 1990. – 157 с.

117. Ларіна Р. Р. Державний механізм забезпечення інформатизації системи охорони здоров'я: монографія / Р. Р. Ларіна, А. В. Владзимирський, О. В. Балуєва. – Донецьк : ТОВ «Цифрова топографія», 2008. – 252 с.

118. ЛеПла Ф. Дж. Интегрированный брендинг / Ф. Дж. ЛеПла, Л. М. Паркер ; пер. с англ. – СПб. : Нева ; М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. – 320 с.

119. ЛеПла Ф. Дж. Стратегия развития бренда: Оригинальный практический инструментарий для лидерства вашего бренда / Ф. Джозеф, В. Дэвис Сьюзен, М. Паркер Линн и др. ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 384 с.

120. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методичні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Наукова думка, 2000. – 390 с.

121. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу [Електронний ресурс] / В. І. Ляшенко, С. В. Ляшенко.

Режим доступу :

[http://www.dere.com.ua/library/strateg\\_marketing.shtml](http://www.dere.com.ua/library/strateg_marketing.shtml).

122. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Омега-Л, 2009. – 405 с.

123. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / А. А. Малицький.

Режим доступу :

<http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>.

124. Мамонов К. А. Визначення стратегії інтегрованих корпоративних структур будівельної галузі: концептуальні засади та лінія трансформації. Сучасні проблеми і шляхи розвитку інноваційних процесів будівельної галузі. – Матеріали міжнародної науково-практичної конференції / К.А. Мамонов. – Харків : ХНАМГ, 2009. - С. 84 – 86.

125. Мамонов К. А. Капітал бренд підприємства: стан та особливості використання. Економіка і регіон : Науковий вісник Полтавського національного університету імені Юрія Кондратюка / К.А. Мамонов. – Полтава: ПолтНТУ, 2010. - №25-С1 (спеціальний випуск) - С. 176 – 180.

126. Мамонов К. А. Капітал бренд будівельного підприємства: стан, структура, визначення та особливості формування. Економічний простір: Збірник наукових праць. / К. А. Мамонов. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2011. - - № 45 - С. 177 – 183.

127. Мамонов К. А. Модель управління капітал брендом BRAND CAPITAL™ (DDB WORLWIDE): характеристика та практика використання. Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины / Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції / К. А. Мамонов - Алушта, 30 сентября – 2 октября 2010 года. Симферополь : 2010. – С. 57 - 58.

128. Мамонов К. А. Модель управління капітал брендом BRAND DYNAMICS (MILLWARD BROWN) на будівельному підприємстві: сутність та особливості використання. Теорія і практики сучасної економіки: Матеріали ХІ Міжнародної науково-практичної конференції: 6 – 8 жовтня 2010 р. У 2 т. Том 2. / К. А. Мамонов. – Черкаси : ЧДТУ, 2010. – С. 175 - 177.

129. Мамонов К. А. Модель управління капітал брендом IMAGE POWER (LONDON ASSOCIATES). Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: якість аудиту та корпоративна безпека: матеріали ІІ Міжнар. наук. - практ. конф., Харків, 21-23 квітня 2011 р. / К. А. Мамонов. – Х. : ХНАМГ, 2011. – С. 57-58.

130. Мамонов К. А. Організаційно-економічний механізм управління стейкхолдерами будівельних компаній: сутність, структура й інформаційний захист. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць / К. А. Мамонов. – Х. : Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» – №2 (14), квітень-червень – 2011. – С. 75-86.

131. Мамонов К. А. Організаційно-економічний механізм управління стейкхолдерами будівельних компаній: розробка, особливості впровадження, інформаційний захист. Комунальне господарство міст: наук.-техн. збірн. / К. А. Мамонов, – Харків: Харківська національна академія міського господарства, 2011. – Вип. 100 – С. 227-234 (Серія: Економічні науки).

132. Мамонов К. А. Особливості формування та використання моделі управління капіталом бренду BRAND ASSET VALUATOR (YOUNG & RUBICAM. Проблеми, перспективи та методи формування системного енерго-ресурсозбереження в будівельній галузі : Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / К. А. Мамонов. – Харків : ХНАМГ, 2010. – С. 30-33.

133. Мамонов К. А. Підходи до стратегії вартісно-орієнтованого управління капіталом брендом будівельних компаній. Вчені записки Університету «КРОК»: у 2-х т. Т.2. Держава та суб'єкти підприємництва: актуальні виклики та економічна безпека. Глобалізація, реформи національних системи освіти та професіоналізація університетського менеджменту / К. А. Мамонов. – К. : Ун-т економіки та права «КРОК», 2011. - – Вип. 1(1997). – Вип. 27 – С. 23 - 27.

134. Мамонов К. А. Проблеми вибору стратегії та формування цілей діяльності будівельних підприємств. Коммунальное хозяйство городов: Научно-технический сборник / К. А. Мамонов, Н. В. Мамонова. – К.: Техніка, 2006. – Вип. 71. – С. 89-93 (Серія: Экономические науки).

135. Мамонов К. А. Систематизація підходів до визначення розвитку будівельного підприємства. XXXV научно-техническая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской национальной академии городского хозяйства (программа и тезисы докладов). Часть 3. Экономические науки / К. А. Мамонов. - Харьков: Харьковская национальная академия городского хозяйства, 2010. – С.184-186.

136. Мамонов К. А. Стейкхолдери в системі вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних компаній. Економіка і регіон: Науковий вісник Полтавського національного університету імені Юрія Кондратюка / К. А. Мамонов, Т.В. Момот. – Полтава : ПолтНТУ, 2011. - №30-С (спеціальний випуск) – С. 256 – 261.

137. Маркетингова стратегія. [Електронний ресурс].  
Режим доступу :  
[http://buklib.net/component/option.com\\_fbook/task,view/Itemid,36/catId,95/Id,1304/](http://buklib.net/component/option.com_fbook/task,view/Itemid,36/catId,95/Id,1304/).
138. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. II. Кн. 2. Процесс обращения капитала / К. Маркс. – М. : Политиздат, 1988. – 654 с.
139. Маслеченков Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика / Ю. С. Маслеченков. – М. : Дека, 1998. – 432 с.
140. Масленченков Ю. С. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка. 2-е изд. / Ю. С. Масленченков, А. П. Дубанков. – М. : БДЦ-пресс, 2003. – 168 с.
141. Масленикова Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленикова – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
142. Матеріали круглого столу «HI-TEACH = Hi-tech + Філантропія + Освіта». Економічний форум в Давосі. [Електронний ресурс]. –  
Режим доступу :  
<http://newsru.ua/world/29jan2010/stol.html>.
143. Мацусита К. Принципы успеха / К. Мацусита. – М. : Альпина Паблишерз, 2011. – 128 с.
144. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
145. Міщенко В. А. Впровадження організаційно-економічного механізму управління логістичними процесами на українських фармацевтичних підприємствах як фактор вирішення проблеми доступності лікарських засобів. [Електронний ресурс]. / В. А. Міщенко, Н. С. Клунко.  
Режим доступу :  
<http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=120>.
146. Милль Дж.С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии / Дж.С. Милль ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1980. – 496 с.
147. Минцберг Г. Школы стратегий : Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 334 с.

148. Момот Т. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: монографія / Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, А. О. Лобанов та ін. – Харків : Фактор, 2010. – 220 с.

149. Момот Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. Момот, М. Кадничанський. Економіка України : Політико-економічний журнал міністерства економіки України, міністерства фінансів України та національної академії наук України № 7 (548), липень 2007. – С. 41-55.

150. Моногарова Ю. Понятие бренд и его роль в формировании поведения потребителей. [Электронный ресурс] / Ю. Моногарова, Е. Прыгунова.

Режим доступа :

[http://www.ostu.ru/upk/nedel\\_nauki/2007/fef\\_2007/predprinim\\_marketing/monogarova.doc](http://www.ostu.ru/upk/nedel_nauki/2007/fef_2007/predprinim_marketing/monogarova.doc).

151. Мюллер В. К. Новый англо-русский словарь / В. К. Мюллер. — М. : Русский язык Медиа, 2003. - 946 с.

152. Найвідоміші бренди України [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

<http://postup.brama.com/usual.php?what=16115>.

153. Не пренебрегайте внутренним брендингом. [Электронный ресурс]. –

Режим доступа :

<http://www.businessweek.com/innovate/brandequity/>.

154. Никитина Л. М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании. [Электронный ресурс] / Л. М. Никитина.

Режим доступа :

[www.ncstu.ru](http://www.ncstu.ru).

155. Новиченкова Л. Деловая репутация – от системы к результату: [Электронный ресурс]. / Л. Новиченкова.

Режим доступа :

<http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003132>.

156. Огилви Д. Тайны рекламного двора. Советы старого рекламиста / Д. Огилви – М.: Ассоциация работников рекламы, 1993. – 112 с.

157. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Азбуковник, 1998. – 944 с.



158. Омае К. Стиль мышления стратега. [Электронный ресурс]. / К. Омае.

Режим доступа :

[http://samlib.ru/s/stepenko\\_a\\_o/strategist.shtml](http://samlib.ru/s/stepenko_a_o/strategist.shtml).

159. Осипов Ю. М. Опыт философии хозяйства / Ю. М. Осипов. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 146 с.

160. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений / А. П. Панфилова. – М. : Флинта, МПСИ, 2007. – 320 с.

161. Парвина Т. Г. Суть організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю. [Електронний ресурс]. / Т. Г. Парвина.

Режим доступу :

<http://masters.donntu.edu.ua/2008/fem/parvina/library/st1.htm>.

162. Перция Л. «Анатомия бренда». [Электронный ресурс]. / Л. Перции.

Режим доступа :

[http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_62/article\\_3057/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_62/article_3057/).

163. Перция В. Брендинг. Курс молодого бойца [Электронный ресурс]. / В. Перция. – Питер, 2005. - Режим доступа : [http://old.executive.ru/reading/newfolder2921/article\\_3329/](http://old.executive.ru/reading/newfolder2921/article_3329/).

164. Петруня Ю. Економічний розвиток в контексті інституціональних перетворень [Електронний ресурс]. / Ю. Петруня, О. Івашина.

Режим доступу :

[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/lver/2008\\_1\\_1/chapters/chapter\\_1/chapter\\_1\\_part\\_4.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/lver/2008_1_1/chapters/chapter_1/chapter_1_part_4.pdf).

165. Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1986. – 423 с.

166. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковський. – Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.

167. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

168. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

169. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

170. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. с англ. – К. : Основи, 1998. – 536 с.

171. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 865 с.

172. Пулиг К. Бренд - Что это такое? [Электронный ресурс]. / К. Пулиг.

Режим доступа :

<http://www.baylor.edu/business/kellercenter/index.php?id=55735>.

173. Пушкарь А. И. Модели управления развитием производственно-экономических систем: монография / А. И. Пушкарь. – Харьков : ХГЭУ, 1997. - 268 с.

174. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А. И. Пушкарь, А. П. Тридед, А. Л. Колос. – Х.: ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.

175. Райзенберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзенберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

176. Райс Л. 22 Закона создания бренда / Л. Райс, Е. Райс ; пер. с англ. – М. : Москва, 2004. – 65 с.

177. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с.

178. Райс Эл. Маркетинг снизу вверх: от тактики до бизнес-стратегии / Э. Райс, Дж. Траут ; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 224 с.

179. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія / За ред. З. С. Варналія. – К. : Знання України, 2005. – 498 с.

180. Рейтинг самых дорогих корпоративных брендов Украины – 2011. [Электронный ресурс].

Режим доступа :

<http://companies.kontrakty.ua/rankings/168.html>.

181. Репутация – это... [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://kukshinov.livejournal.com/1516.html>.

182. Репутація як капітал. [Электронный ресурс].

Режим доступа:

[www.reputationcapital.org](http://www.reputationcapital.org).

183. Решетникова И. И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы / И. И. Решетникова. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. – 271 с.

184. Решетило Н. В. Організаційно-економічного механізму управління житлово-комунальним господарством. [Електронний варіант] / Н. В. Решетило.

Режим доступу :

[http://www.rusnauka.com/21\\_DNIS\\_2009/Economics/49423.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2009/Economics/49423.doc.htm).

185. Розвиток. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://uk.wikipedia.org>.

186. Рубан Л.О. Маркетингова стратегія підприємств в галузі ресурсозбереження: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 – «Підприємництво, менеджмент і маркетинг» [Електронний ресурс]. / Л. О. Рубан. – Х. : Харківський державний економічний університет, 2000.

Режим доступу :

<http://referatu.com.ua/referats/7569/179793/?page=1>.

187. Рукавишников А. Как увеличить продажи?: Интеллектуальный маркетинг / А. Рукавишников. – М. : Эксмо, 2010. – 320 с.

188. Руководство по отчетности в области устойчивого развития: [Електронний ресурс].

Режим доступу :

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

189. Руст Р. Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления / Р. Руст / Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т.5, №2. – С. 63 - 90.

190. Самые популярные украинские бренды за год заработали 24 миллиарда гривен. Фокус. 12.11.2009. [Электронный ресурс]. –

Режим доступа :

<http://dengi.ua/print56284.html>.

191. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами. [Электронный ресурс]. / Селандер Йоран. –

Режим доступа :

<http://www.hrm.ru/stejjkkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami>.

192. Скібицький О. М. Антикризисний менеджмент: навч. пос. / О. М. Скібицький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

193. Скільки коштують бренди п'яти найбільших будівельних компаній України. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

[www.lugastro.com](http://www.lugastro.com).

194. Склад Т. М. Взаимодействие медицинских организаций и стейкхолдеров: анализ «лучших практик» в здравоохранении. [Электронный ресурс] / Т. М. Склад.

Режим доступа :

[http://www.socpolitika.ru/rus/social\\_policy\\_research/applied\\_research/document7155.shtml](http://www.socpolitika.ru/rus/social_policy_research/applied_research/document7155.shtml).

195. Соціальна відповідальність бізнесу. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

<http://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/SVB.doc>.

196. Стейкхолдер. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

[www.corporate-citizen.org.ua/gloss.htm](http://www.corporate-citizen.org.ua/gloss.htm).

197. Стейкхолдер. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

<http://ru.wikipedia.org/wiki/>.

198. Стратегічний маркетинг. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

[http://referatz.org.ua/referat\\_2751.html](http://referatz.org.ua/referat_2751.html).

199. Стратегия прорыва. [Электронный ресурс]. –

Режим доступа :

<http://www.yavlinsky.ru/press/index.phtml&ld=1159>.

200. Тамберг В. Бренд: боевая машина бизнеса / В. Тамберг, А. Бадыш. - М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 240 с.

201. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пос. / Ю. Ф. Тельнов. – М. : МЭСИ, 2004. – 116 с.

202. Тема 9. Стратегічне маркетингове планування. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

<http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/t9/2.htm>.

203. Теорії системної трансформації капіталізму. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

<http://www.info-library.com.ua/books-text-1953.html>.

204. Тесакова Н. Бренд и торговая марка: развод по-русски / Маркетолог / Н. Тесакова, 2007. №1. - С. 35 - 38.

205. Топ-40 самых дорогих российских брендов. [Электронный ресурс]. –

Режим доступа :

[http://maxxim81.mypage.ru/top\\_samih\\_dorogih\\_rossiyskih\\_brendov.htm](http://maxxim81.mypage.ru/top_samih_dorogih_rossiyskih_brendov.htm).

206. ТОП 100- MPP CONSULTING. [Электронный ресурс]. –

Режим доступу :

[www.mppconsulting.com.ua](http://www.mppconsulting.com.ua).

207. Тоффлер Э. Шок будущего / Э. Тоффлер. – М. : АСТ, 2002. – 557 с.

208. Третьяк О.А. Бренд-капитал : содержание, денежная оценка и управление [Электронный ресурс]. / О.А. Третьяк. –

Режим доступа :

<http://www.marketing.divo.ru/publications/21.html>.

209. Туган-Барановский М. И. Промышленные кризисы. Очерк из социальной истории Англии. - 2-е изд., соверш. перераб. / М. И. Туган-Барановский. - СПб. : О. Н. Попова, 1900. - 354 с.

210. Тулембаева А. Н. Банковский маркетинг: завоевание рынка / А. Н. Тулембаева.– Алматы : Изд-во Alizhan. 447 с.

211. Украинская компания назвала самые дорогие бренды России. Кореспондент Т. biz. [Электронный ресурс]. –

Режим доступа :

[http://korrespondent.net/business/mmedia\\_and\\_adv/1069631](http://korrespondent.net/business/mmedia_and_adv/1069631).

212. Учасники форуму в Давосі чекають на спад в економіці. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

<http://tsn.ua/ua/groshi/uchasniki-forumu-v-davosi-chekayt-na-spad-v-ekonomitsi.html>.

213. Федорович В. О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований. Журнал "Сибирская Финансовая Школа". [Электронный ресурс]. В. О. Федорович.

Режим доступа :

<http://www.masters.donntu.edu.ua/2008/fem/parvina/library/st5.htm>.

214. Фелдвік П. Бренд [Электронный ресурс]. / П. Фелдвік. –

Режим доступа :

<http://ru.wikipedia.org>, 2008.

215. Фінанси підприємств: підручник / За ред. А. М. Підд'юргіна. – К. : КНЕУ, 2001. – 384 с.

216. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : «Советская энциклопедия», 1967. – 592 с.

217. Фролов Д. В ожидании чуда [Электронный ресурс]. / Д. Фролов. Режим доступа :

<http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1285922/>.

218. Холод З. М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій / З. М. Холод, А. М. Штангрет / Наукові записки. – Л. : Українська академія друкарства, 2002. – Вип. 5. – С. 124–127.

219. Чернатони Л. Брендинг. Как создать мощный бренд / Л. Чернатони. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 559 с.

220. Чичилимов А. «Корпоративная идея «Ростехнологий» у меня лично вызывает гордый резонанс» [Электронный ресурс]. / А. Чичилимов. Режим доступа :

<http://slon.ru/articles/305547/>.

221. Чумак Г. М. Обґрунтування складових організаційно-економічного механізму управління еколого-економічною діяльністю промислового підприємства [Електронний ресурс]. / Г. М. Чумак.

Режим доступа :

<http://eprints.kname.edu.ua/5900/1/90-96%D0%A7%/D1%83%D0%BC%D0%B0%>.

222. Шевченко И. В. Устойчивое развитие: мировой опыт и проблемы России / И. В. Шевченко, К. О. Литвинский / Региональная экономика: теория и практика. – 2007. - №13 (52). – С. 3 - 10.

223. Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. - М. : Инфра-М, 1999. - 343 с.
224. Шубравська О. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. В. Шубравська / Економіка України. – 2005. – Вип. 1. – С. 36 - 42.
225. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер ; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
226. Яненко М. Б. Торговые марки в товарной политике фирмы / М. Б. Яненко. – СПб. : Питер, 2005. – 240 с.
227. Aaker D. A. Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name / D. A. Aaker. - The Free Press : New York, London, Toronto, Sydney. - 1991. – 299 p.
228. Aaker D. A. Measuring brand equity across products and markets / D. A. Aaker. - California Management Review, 38 (Spring), 1996. – P. 102-120.
229. Apple – самый дорогой бренд в мире 2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа :  
<http://libymax.ru/?p=25623>.
230. Blair J. D. Challenges in Health Care Management: Strategic Perspectives for Managing Key Stakeholders. / J. D. Blair, M. D. Fottler. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. – 320 p.
231. BrandAsset Valuator. [Электронный ресурс]. –  
Режим доступа :  
[http://en.wikipedia.org/wiki/BrandAsset\\_Valuator](http://en.wikipedia.org/wiki/BrandAsset_Valuator).
232. Brand Barometer Emnid / Horizont. [Электронный ресурс]. –  
Режим доступа :  
<http://www.morpace.com/brand-barometer.html>.
233. Bromley D. B. Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies? / D. B. Bromley, Corporate Reputation Review, 5, 2002. – PP. 35 - 50.
234. Busch P. S. Marketing Strategic Foundation / P. S. Busch, M. J. Houston.— Homewood Free Press, 1988. – 76 p.
235. De Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands / L. De Chernatony. Butterworth-Heinemann, Oxford. 2001. – 293 p.

236. Cable D. The determinants of job seekers reputation perceptions / D. Cable, M. E. Graham, Journal of Organizational Behavior, 21, 2000. – pp. 929 - 947.
237. Chajet Ch. Corporate Reputation as a Strategis Asset^ Corporate Reputation and the Bottom Line / Ch. Chajet. Corporate Reputation Review, Vol. 1, Number 1, 1 july 1997. - PP. 19 - 23.
238. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise // A. D. Chandler, Jr., Cambridge, MA : MIT Preess, 1962. - 282 p.
239. Clarkson M. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance / M. E. Clarkson / Academy of Management Review. 1995. January. Vol. 20. №1. PP. 92 – 118.
240. Hammond S. A. The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation / S. A. Hammond, J. W. Slocum, Journal of Business Ethics, 15, 1996. – PP. 159-165.
241. Hatch M. J. Are the Strategis Stars Aligned for your Corporate Brand? / Harvard Business Review / M. J. Hatch, M. Schulz. – 2002. – February. – PP. 24 - 31.
242. Helm S. The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty. [Электронный ресурс]. / S. Helm. Режим доступа : <http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n1/full/1550036a.html>.
243. Hill C. Stakeholder-Agency Theory. Journal of Management Studies / C. Hill. 1992. Vol. 29, N 2. PP.131 - 154.
244. Eisenhardt K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review / K. M. Eisenhardt. 1989. Vol. 14. PP. 57 - 74.
245. Interband. [Электронный ресурс]. –  
Режим доступа :  
<http://www.brand.com>.
246. iTeenz: Creating and Connecting Stella Grizont. [Электронный ресурс]. –  
Режим доступа :  
<http://www.imediaconnection.com/content/7720.imc>.
247. Jensen M. C. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. / M.C. Jensen. 1976. N 3. - PP. 305 - 360.



248. Googins B. Beyond Good Company. Next Generation Corporate Citizenship / B. Googins, P. H. Mirvis, S. A. Rochlin – Boston : Palgrave Macmillan, 2008. – 288 p.
249. Goodijk R. Corporate governance and stakeholder management: the ING. CORPORATE OWNERSHIP&CONTROL. / R. Goodijk. Volume 1, Issue 1, Fall 2003. - PP. 159 - 167.
250. Feurer R. Strategy developmeht: past, present and future, Training for Quality / R. Feurer, K. Chaharbaghi, Vol. 5 lss: 2, 1997. - PP. 58 – 70.
251. Fombrun C. Reputation management in global 1000 firm; a benchmarking study. / C. Fombrun, V. Rindova. Corporate Reputation Review, 1, 3, 1998. - PP. 205 - 214.
252. Fombrun Ch. J. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy / Ch. J. Fombrun, M. Shanley. Academy of Management Journal, Vol. 33, 1990. – PP. 233 - 258.
253. Fournier S. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research / S. Fournier / Journal of Consumer Research, 24 (3), 1998. – PP. 343 - 373.
254. Freeman R. E. Stakeholder Theory. The state of the art. [Электронный ресурс] / R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar, S. de Colle. - Режим доступа : <http://books.google.com>.
255. Friedman M. A Monetary History of the United States, 1867-1960 / M. Friedman, A. J. Schwartz. Publisher: Princeton University Press. – 888 p.
256. Fryxell G. The Fortune corporate reputation index: Reputation for what? / G. Fryxell, J. Wang. - Journal of Management, 20, 1994. – PP. 1 - 14.
257. Keller K. L. Branding and Brand Equity / K. L. Keller - Marketing Science Institute: Cambridge, Massachusetts. – 2002. - 86 p.
258. Keller K. L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity / K. L. Keller / Journal of Marketing , Vol. 57, January, 1993.– PP. 1-22.
259. Keller K .L. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity / K. L. Keller - Prentice Hall. - 1998. – 76 p.
260. Khermouch G. “The Best Global Brands” / G. Khermouch. BusinessWeek, 6 August 2001. - 57 p.
261. Knapp D. E. The Brand Mindset. The McGraw-Hill / D. E. Knapp New York, NY. – 2000. - 304 p.

262. Krugman P. The return of depression economics and the crisis of 2008 [Text] / P. Krugman. W.W. Norton & Company Ltd., N.Y., 2008. – 191 p.

263. Larsen D. Determining the relationship between investor relations and reputation. / D. Larsen / 6<sup>th</sup> International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, Boston. 2002. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n1/full/1550036a.html>.

264. Little P. Do perceptions of corporate social responsibility contribute to explaining differences in corporate price-earnings ratios? A research note / P. Little, B. L. Little, Corporate Reputation Review, 3. 2000. – PP. 137-142.

265. Lynch R. Strategic management. 5th edition. [Електронний ресурс]. / R. Lynch. –

Режим доступу :

<http://www.amazon.co.uk/ Strategic-Management-Richard-Lynch/dp/>.

266. Mamonov K. A. Brand management: the current approaches overview. Marketing on the international markets of commodities and services: global aspects. The II International Scientific-Practical Conference of teachers, post-graduate students and students / K. A. Mamonov, D. Momot – Донецьк : Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2011. - С. 142-143.

267. Managing Brand Equity. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

[http://lta.hse.fi/1999/1/lta\\_1999\\_01\\_a4.pdf](http://lta.hse.fi/1999/1/lta_1999_01_a4.pdf).

268. Managing Brand Equity in Business Markets. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

<http://isbm.smeal.psu.edu/professional-development/managing-brand-equity-in-business-markets>.

269. Mitchell R. K. Toward a Theory / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood / Academy of Stakeholder Identification and Salience. 1997. Vol. 24 № 4. - P. 853-886.

270. OECD GUIDELINE FOR THE TESTING OF CHEMICALS OESD / In Vitro Skin Corrosion: Reconstructed Human Epidermis (RhE) Test Method. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

<http://www.oecd.org/dataoecd/63/6/43302385.pdf>.

271. Pearce D. Blueprint for A Green Economy / D. Pearce, A. Markandya, E. Barbier. Earthscan Publications Ltd, London, 1989. – 192 p.

272. Sandberg K. Kicking the tires of corporate reputation / K. Sandberg / Harvard Management Communication Letter, 5, 2002. – PP. 3-4.

273. Savage G. T. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders / G. T. Savage, T. W. Nix, C. J. Whitehead, J. D. Blair. Academy of Management Executive. 5(2), 1991. - PP. 61-75.

274. Schwaiger M. Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study. [Электронный ресурс]. / M. Schwaiger. –

Режим доступа :

[http://www.fachverlag.de/sbr/pdfarchive/elndelne\\_pdf/sbr\\_2004\\_jan-046-071.pdf](http://www.fachverlag.de/sbr/pdfarchive/elndelne_pdf/sbr_2004_jan-046-071.pdf).

275. Shapiro C. Consumer information, product quality, and seller reputation / C. Shapiro / Bell Journal of Economics, 13, 1982. – PP. 20 – 35.

276. Sobol M. G. Corporate reputation: A function of relative size or financial performance? / M. G. Sobol, G. Farrelly / Review of Business & Economic Research, 24, 1988. – PP. 45-59.

277. Sobol M. Shaping the corporate image – an analytical guide for executive decision makers / M. Sobol, G. Farrelly, J. Taper. - New York, Westport: Quorum Books 1992. – 169 p.

278. Tuominen P. Managing Brand Equity. [Электронный ресурс]. / P. Tuominen. –

Режим доступа :

[lta.hse.fi/1999/1/lta\\_1999\\_01\\_a4.pdf](http://lta.hse.fi/1999/1/lta_1999_01_a4.pdf).

279. Young & Rubicam. [Электронный ресурс]. –

Режим доступа :

<http://www.yr.com>.

280. Wallach D. Economy of Mechanism. [Электронный ресурс]. / D. Wallach. Режим доступа : <http://sip.cs.princeton.edu/pub/sosp97/node11.html>.

281. Wiedmann K-P. How do stakeholder alignment concepts influence corporate reputation? The role of corporate communication in reputation building. [Электронный ресурс]. / K-P. Wiedmann. –

Режим доступа :

[www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wiedmann\\_Prauschke.pdf](http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Wiedmann_Prauschke.pdf).

282. World Wide Web Access Statistics for [www.brama.com](http://www.brama.com). [Электронный ресурс]. –

Режим доступа :

<http://postup.brama.com/usual.php?what=16115>.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Автор (и)	Характеристика										
	Ці- льова орієн- то- ва- ність	Фу- нкціо- наль- ність	Зв'я- зок із зов- ніш- нім сере- дови- щем	Взаємо- залеж- ність з орієнти- рами діяль- ності підпри- ємств	Орі- єн- това- ність на роз- ви- ток	Вплив на фо- рму- вання орга- ні- зацій- них струк- тур	Резу- ль- тати- вність	Бага- то- гра- ність	Дов- гост- роко- вість	Ди- на- міч- ність	Оріє- нто- ва- ність на осо- бис- тість
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Лиддел Гарт Б.Х, Клаузе- віц, Мо- льтке, Сунь Цзи	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
І. Ансофф	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
А. Чанд- лер	-	+	-	+	-	+	+	-	-	-	-
П. Друкер	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-
П. Дойль	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	-
М. По- ртер	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Дж. К. Гелбрейт	+	+	+	+	-	-	+	+	+	-	-
У. Е. Де- мінг	+	+	-	+	-	+	+	+	-	-	-
Г. Мінц- берг, Б. Альст- ренд, Дж. Лемпел	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-
А. Бори- сов, Г. Коно- ненко, К. Сачава, Д. Кара- мишев, Е. Граж- данкіна	+	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-
Г. Гольдш- тейн	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Л. Абал- кін, Л. Рубан, В. Гриньов та ін.	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Е. Райс, Дж. Траут	-	+	-	+	-	+	+	+	-	-	-
І. Мазур, В. Шапи- ро, Н. Ольде- рогге	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	-

## Продовження

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Т. Питерс, Р. Уотермен, Л. Аметистова, А. Поліщук	+	+	+	+	-	-	+	-	+	-	-
О. Підд'юргін	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Т. Броникова, Ю. Богатин, Ю. Масленченков та ін.	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Роберт Ф. Брунер, Марк Р. Ікер, Р. Едвард Фримен, Роберт Е. Спекман, Елизабет О. Тайсберг	+	+	+	-	+	+	-	-	-	+	-
Ричард Лінч	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-
Rainer Feuer, Kazem Chaharbaghi	+	+	+	+	-	+	-	-	-	+	-
Т. Оно	+	+	-	+	-	+	+	+	-	-	+
Фахівці компанії «Toyota»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
К. Мацусита	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	+
М. Ібука	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+
К. Омає	+	+	+	+	+	-	-	+	-	-	+

## ДОДАТОК Б

### МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗА М. ПОРТЕРОМ

Вид стратегії 1	Характеристика 2
Стратегія лідерства за витратами	спрямована на забезпечення найменшого рівня витрат на відповідному ринку й галузі шляхом зниження витрат на сировину, матеріали, витрат на збут, адміністративних витрат та ін., що дозволяє встановлювати ціни, які задовольняють споживачів і створює можливості розширення долі ринку, збільшення конкурентних переваг, зростання результативності діяльності та ін. Представлена стратегія має певні недоліки: концентрація зусиль лише на постійному зниженні витрат може призвести до виникненню дисбалансів у виробничому процесі й не врахуванні інтересів споживачів; можливість використання досвіду зниження витрат конкурентами; постійні трансформації (особливо в сфері технологій) потребують здійснення значних капіталовкладень, натомість не завжди підвищить результативність діяльності, що, навпаки, призведе до зростання витрат.
Стратегія диференціації	характеризується пошуком та випуском нових видів продукції, яка відрізняється від товарів, робіт, послуг конкурентів. Ця стратегія дозволяє забезпечити зростання обсягів реалізації нових видів продукції, врахувати споживчі пріоритети і зміни, що відбуваються на ринку. Проте, існують ускладнення, пов'язані із впровадженням стратегії диференціації, оскільки встановлені відповідні споживчі й конкурентні бар'єри. Крім того, відповідні нововведення можуть бути повторені конкурентами, якісні й кількісні характеристики продукції фірми, можуть бути не сприйняті споживачами, які купують традиційні товари, роботи, послуги.

1	2
Стратегія концентрованого маркетингу	спрямована на об'єднанні зусиль компанії на окремих напрямках або сегментах ринку для забезпечення лідерства. Ця стратегія передбачає лідерство на основі витрат, за рахунок випуску нових видів продукції або виходу на нові ринки. Натомість, концентрація зусиль лише на окремих напрямках або сегментах може призвести до втрат на інших ринках і не врахування відповідних споживчих пріоритетів і змін.



## ДОДАТОК В

### ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ АНКЕТУВАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ЩОДО РОЗРОБКИ Й ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

№ з/п	Метод анкетування	Характеристика	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4	5
1.	Особисте інтерв'ю, яке проводиться інтерв'юером	Сутність методу особистого інтерв'ю, яке проводиться інтерв'юером полягає в тому, що анкетування проводиться безпосередньо інтерв'юером шляхом особистого спілкування із опитуваним	Дозволяє здійснити пояснення щодо представлених питань анкети, спрощує отримання й доставку результатів анкетування, можливість надання додаткової інформації щодо представлених питань анкети.	Можливість впливу інтерв'юером на опитуваних і зниження результативності й об'єктивності дослідження.
2.	Телефонне інтерв'ю	Метод телефонного інтерв'ю полягає у проведенні анкетування особисто інтерв'юером через використання засобів телефонного зв'язку.	Зниження рівня впливу інтерв'юера на опитуваного, забезпечення анонімності.	Скорочує можливість отримання додаткової інформації й пояснень опитуваним, виникають певні труднощі щодо отримання інформації за результатами опитування, пов'язані із технологічним рівнем зв'язку, зростання вартості анкетування.

1	2	3	4	5
3.	Проведення анкетування на основі використання комп'ютерних технологій	Проведення анкетування на основі використання комп'ютерних технологій характеризується використанням портативних комп'ютерів з відповідним формуванням і аналізом результатів анкетування.	Спрощує отримання й обробку результатів опитування, можливість використання Internet технологій, обмежує рівень впливу інтерв'юєра на опитуваного, можливість швидкого отримання додаткової інформації щодо питань анкети.	Збільшення вартості опитування, внаслідок використання комп'ютерних технологій, потребує відповідної підготовки як інтерв'юєра, так і опитуваного.
4.	Анкетування на основі самостійного заповнення паперових анкет	Анкетування на основі самостійного заповнення паперових анкет полягає у самостійному заповненні паперових анкет респондентами, які вважаються експертами з розглянутих питань і надходження анкет здійснюється або поштою або особистою передачею анкети інтерв'юєром.	зростання рівня візуалізації інформаційного матеріалу. Знижується вплив інтерв'юєра на опитуваного, можливість використання додаткової інформації й надання більш ґрунтовної відповіді на основі наявності відповідного часу, залучення широкого кола респондентів для опитування, можливість надання наглядних матеріалів щодо питань анкетування.	У випадку недостатнього рівня обґрунтованості питань відсутність пояснювальної інформації з боку інтерв'юєра, не завжди можна отримати назад анкету та допоміжні й наглядні матеріали внаслідок передачі їх поштою, досить значний термін щодо транспортування результатів анкетування.

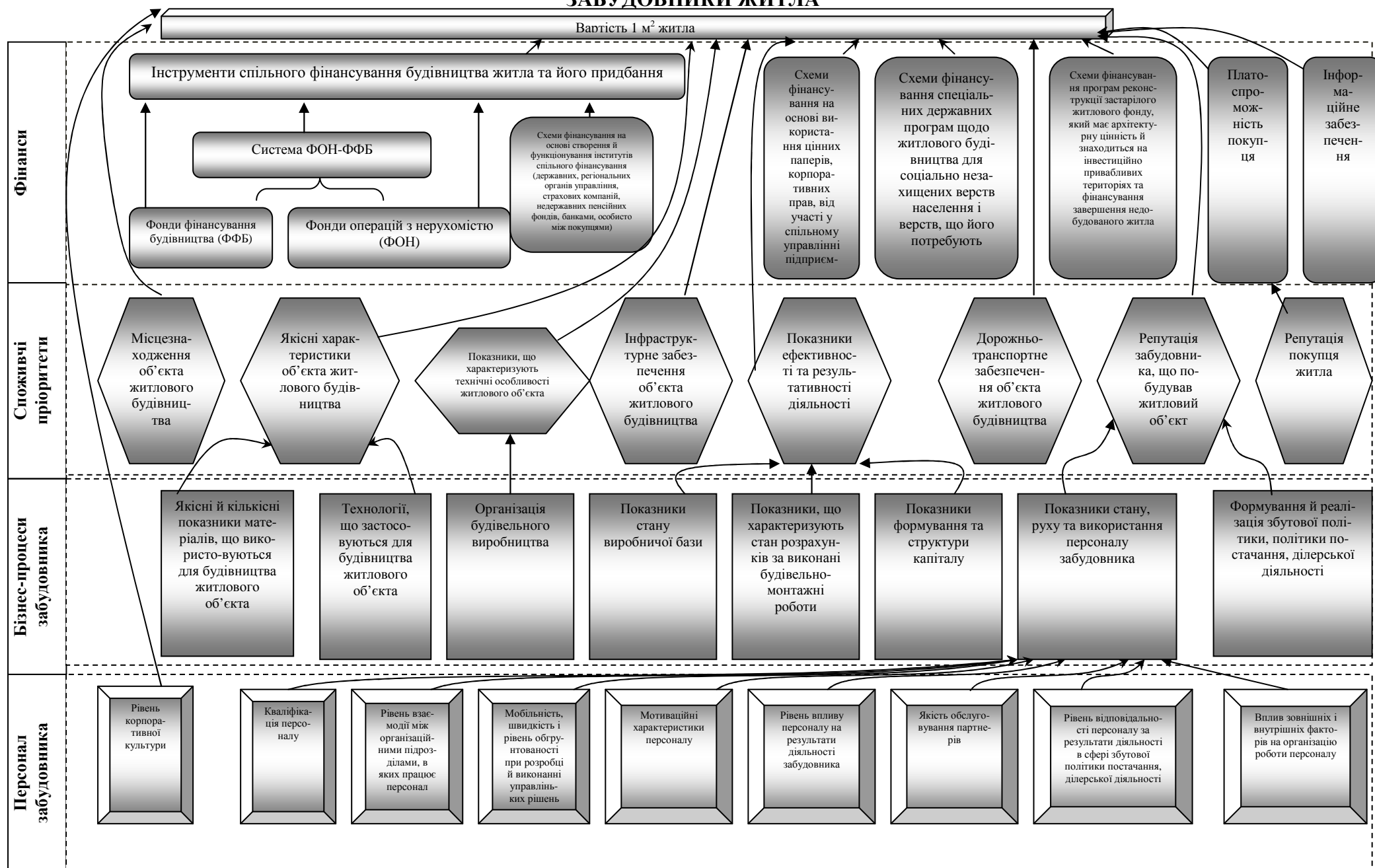
## Продовження

1	2	3	4	5
5.	Анкетування на основі самостійного заповнення шляхом використання Internet технологій	Анкетування на основі самостійного заповнення шляхом використання Internet технологій полягає у самостійному заповненні респондентом електронної анкети, транспортування якої відбувається через Internet (веб-сайт або електронна пошта).	Обмежує рівень впливу інтерв'юера на респондента, порівняно з попереднім методом, спрощує рівень й час доставки результатів анкетування, знижує термін обробки результатів анкетування, спрощення надання необхідної додаткової інформації через Internet.	У випадку нерозуміння респондентом питання анкети або необхідності надання пояснення відсутність інтерв'юера може негативно вплинути на результативність анкетування, технічні проблеми щодо забезпечення відповідей респондентами через Internet, внаслідок можливого низького рівня опитуваних щодо використання Internet технологій, не завжди наявність особистої електронної пошти у респондента.

## Продовження

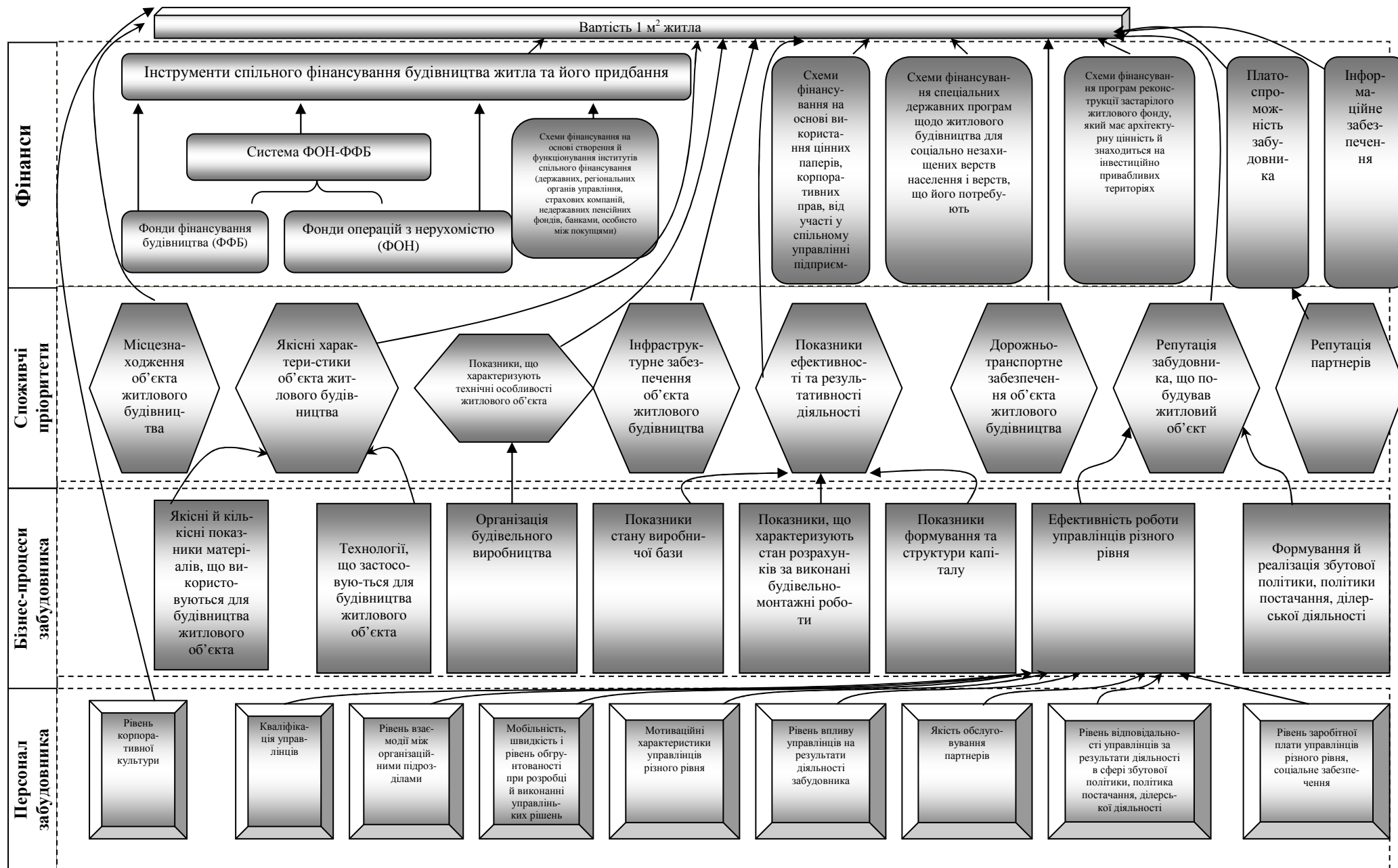
1	2	3	4	5
6.	Комбіновані методи анкетування	Комбіновані методи анкетування передбачають проведення опитування респондентів на основі самостійного заповнення анкети (паперової анкети, електронної анкети) з можливим застосуванням пояснень інтерв'юєра.	Можливість отримання інформації на основі особистої думки респондента без впливу інтерв'юєра з використанням таких засобів доставки інформації як пошта, електронна пошта, веб-сайт, дозволяє залучити інтерв'юєра для отримання необхідних пояснень щодо питань анкети через телефонний зв'язок або електронну пошту.	Забезпечення високого рівня комунікацій між інтерв'юєром і респондентом, проблемність повернення анкетних та інших додаткових матеріалів, якщо доставка здійснюється через пошту.

## ЛОДАТОК Д ЗАБУДОВНИКИ ЖИТЛА



# ДОДАТОК Ж

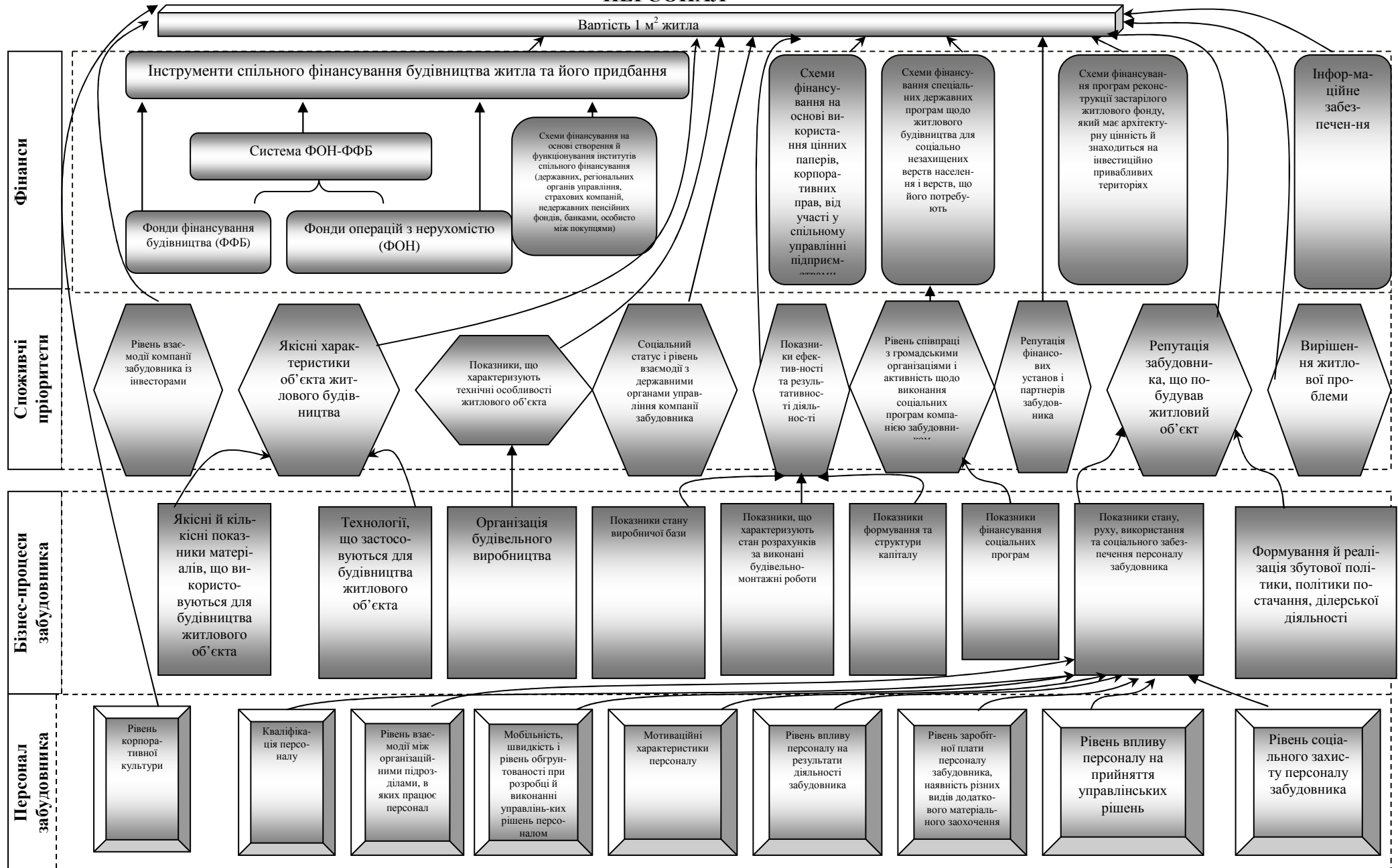
## УПРАВЛІНЦІ РІЗНОГО РІВНЯ



# ДОДАТОК 3

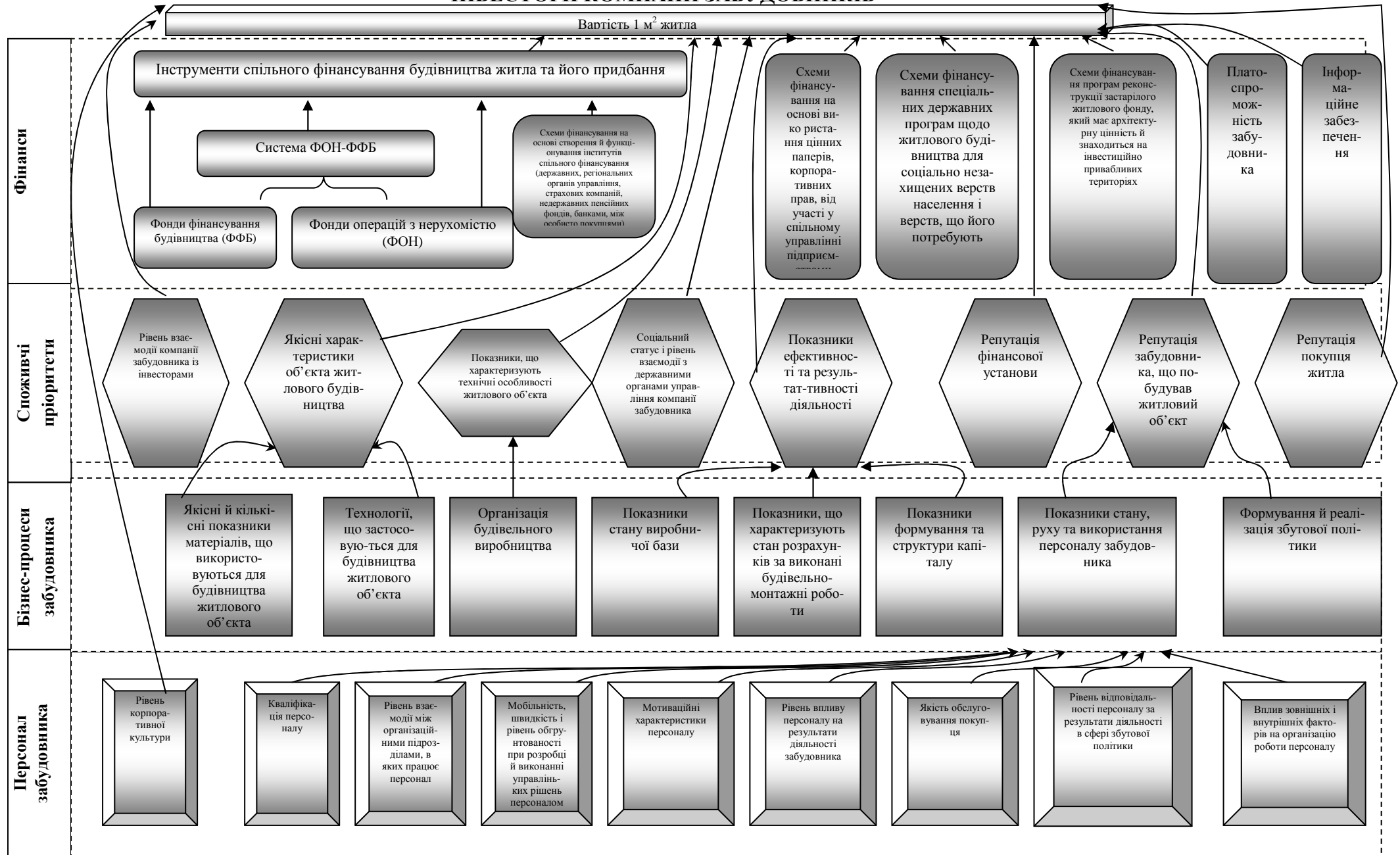
## ПЕРСОНАЛ

Вартість 1 м<sup>2</sup> житла



# ДОДАТОК К

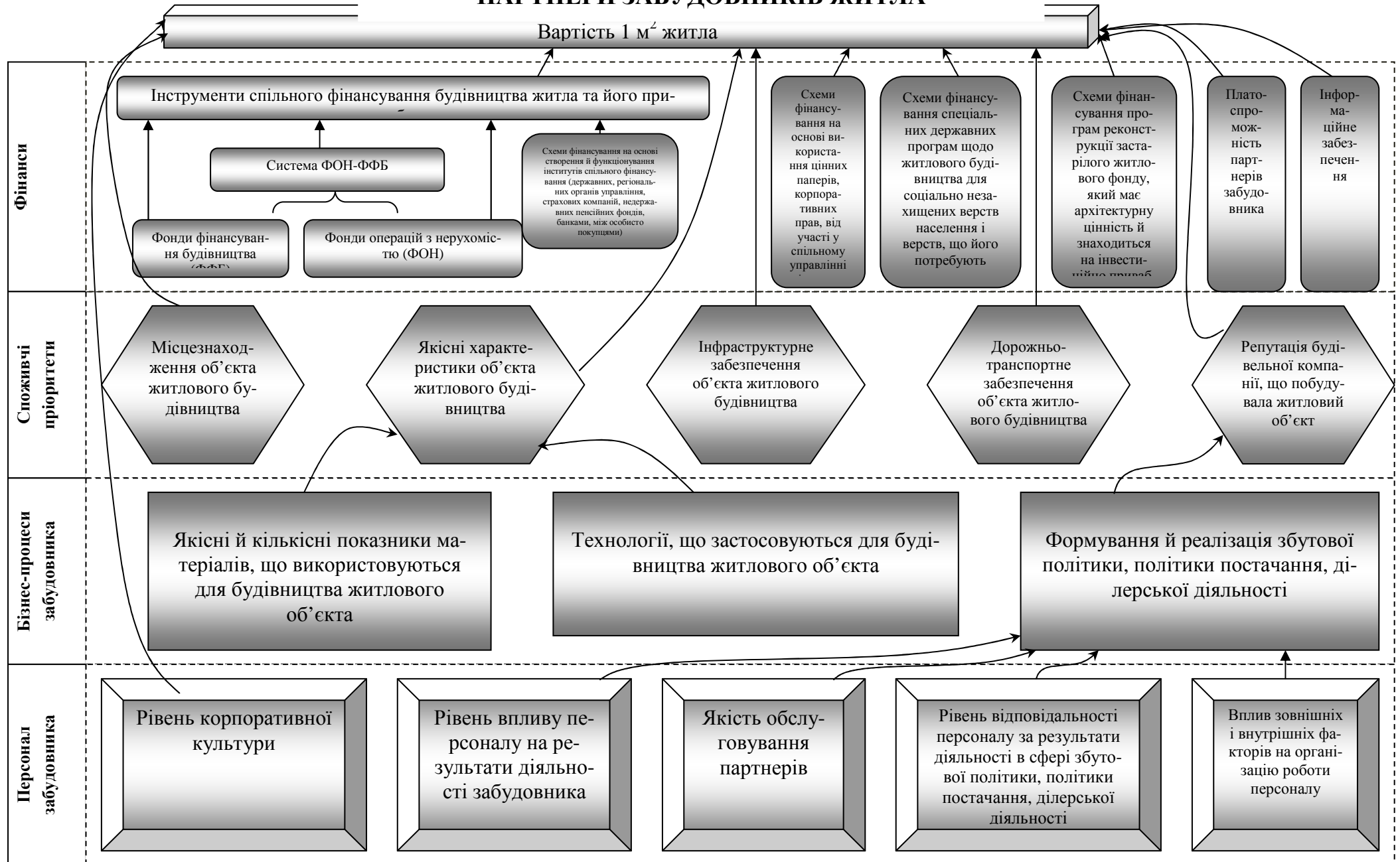
## ІНВЕСТОРИ КОМПАНІЇ ЗАБУДОВНИКІВ





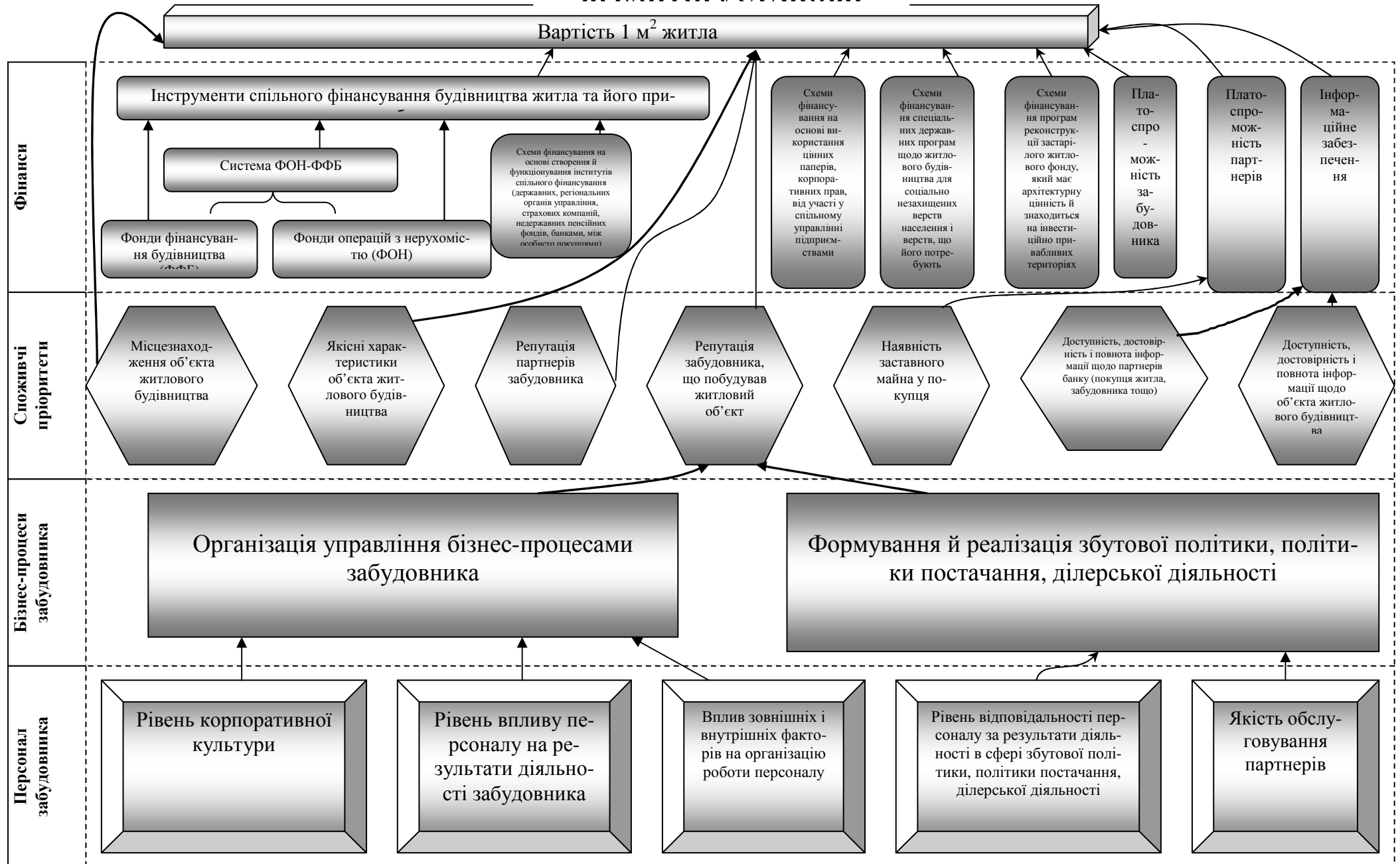
# ДОДАТОК Л

## ПАРТНЕРИ ЗАБУДОВНИКІВ ЖИТЛА



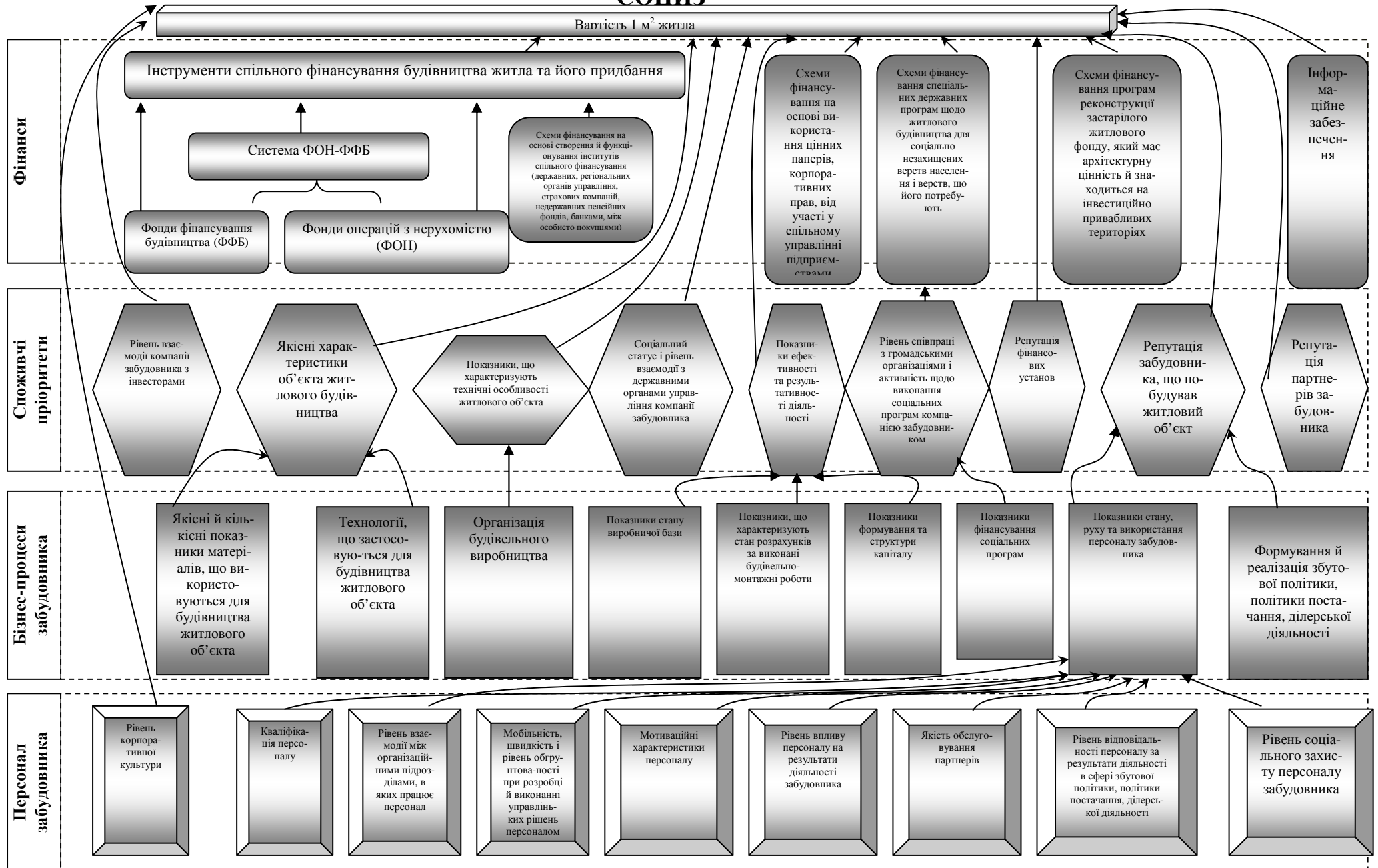
## ДОДАТОК М

### КРЕЛИТНІ УСТАНОВИ



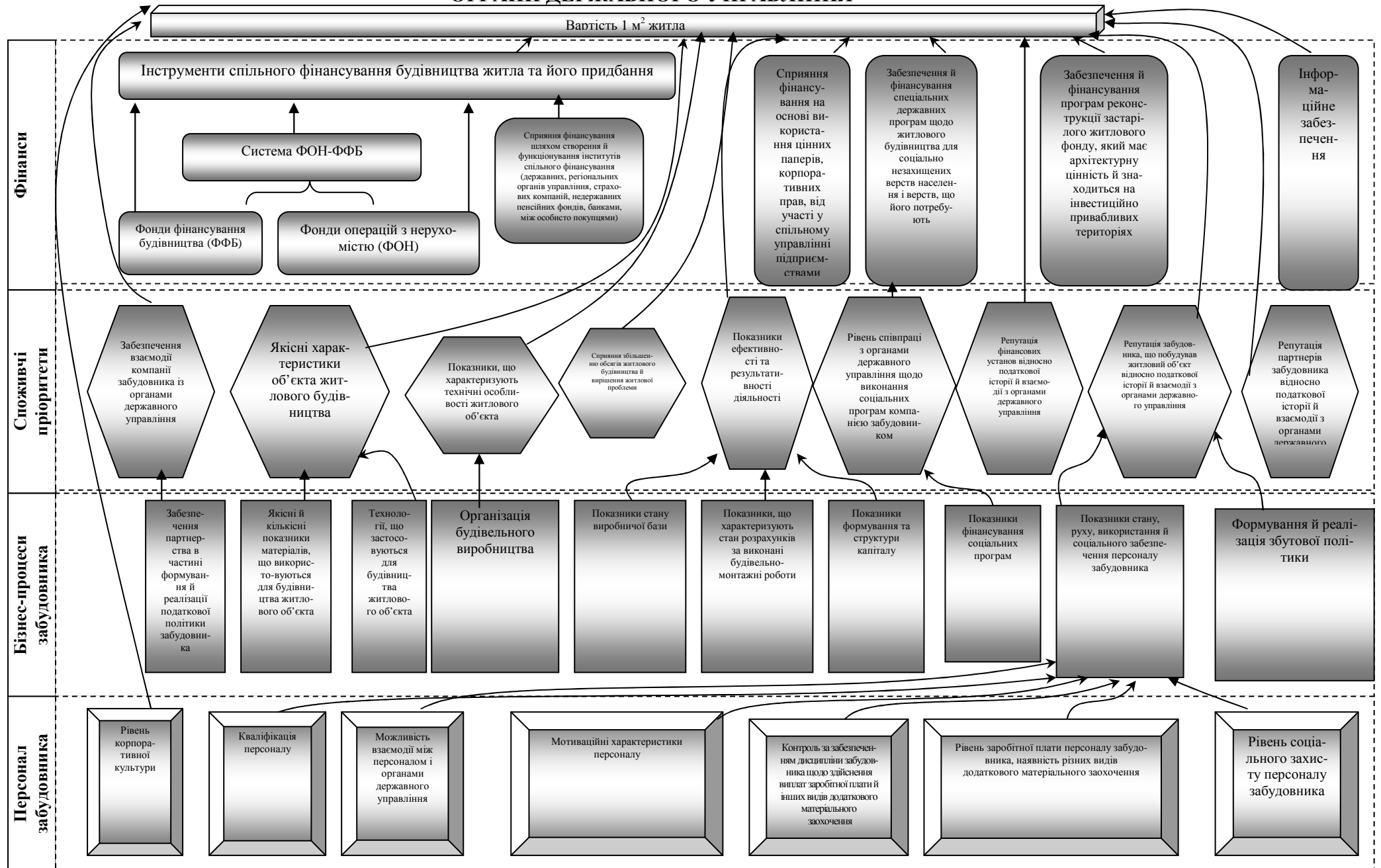
# ДОДАТОК Н

## СОПІЗ



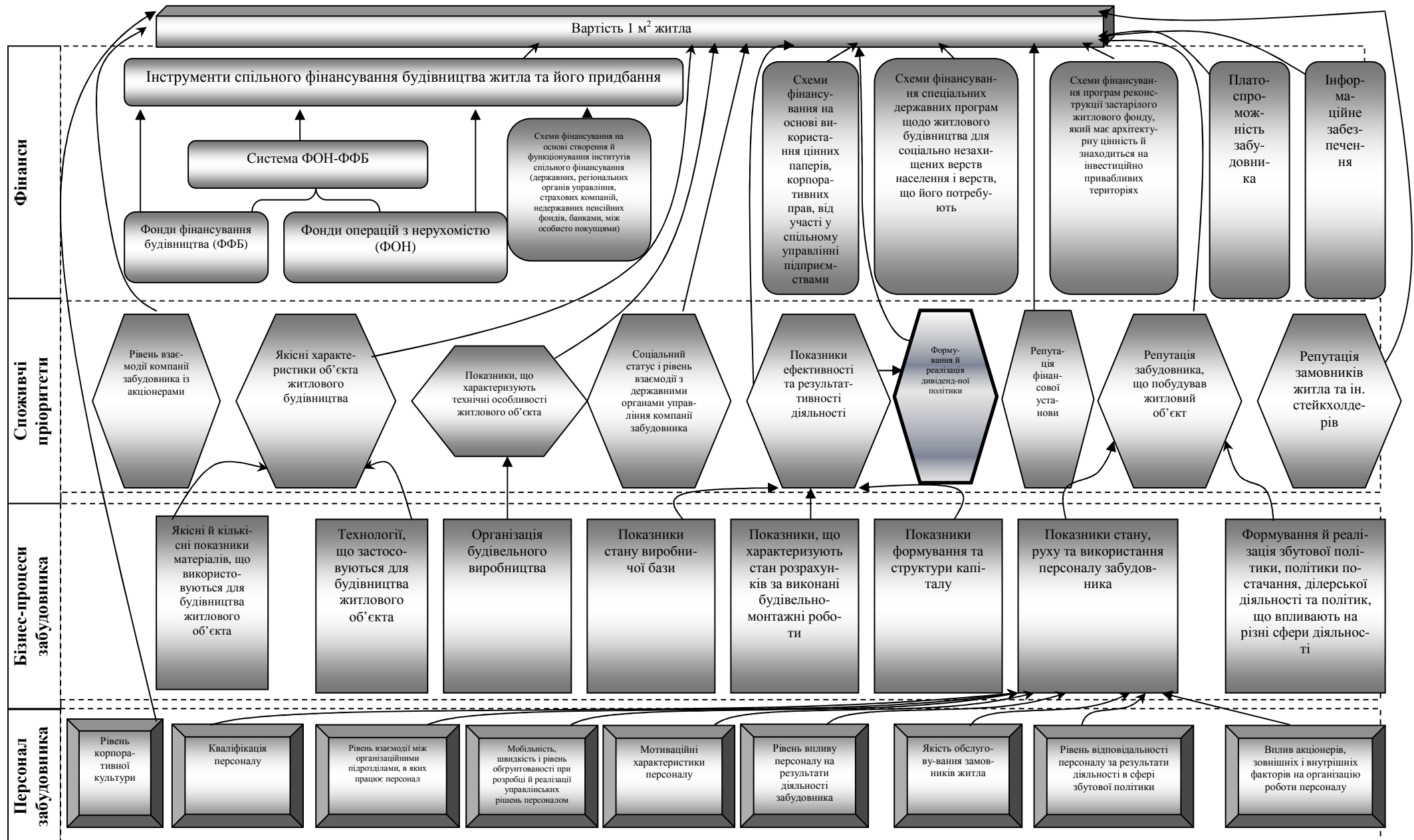
# ДОДАТОК О

## ОРГАНИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ



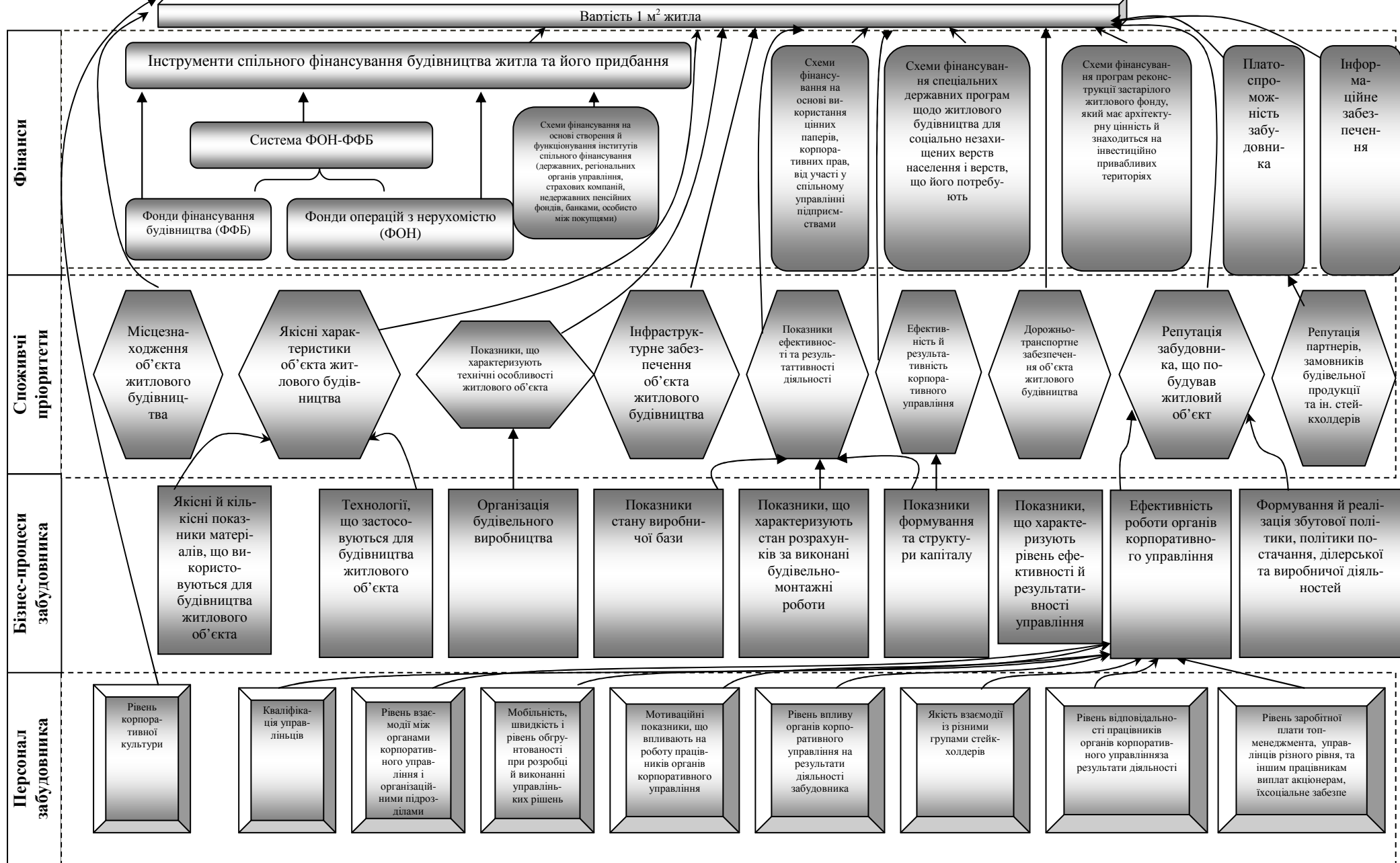
## ДОДАТОК П

### АКЦІОНЕРИ БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ



# ДОДАТОК Р

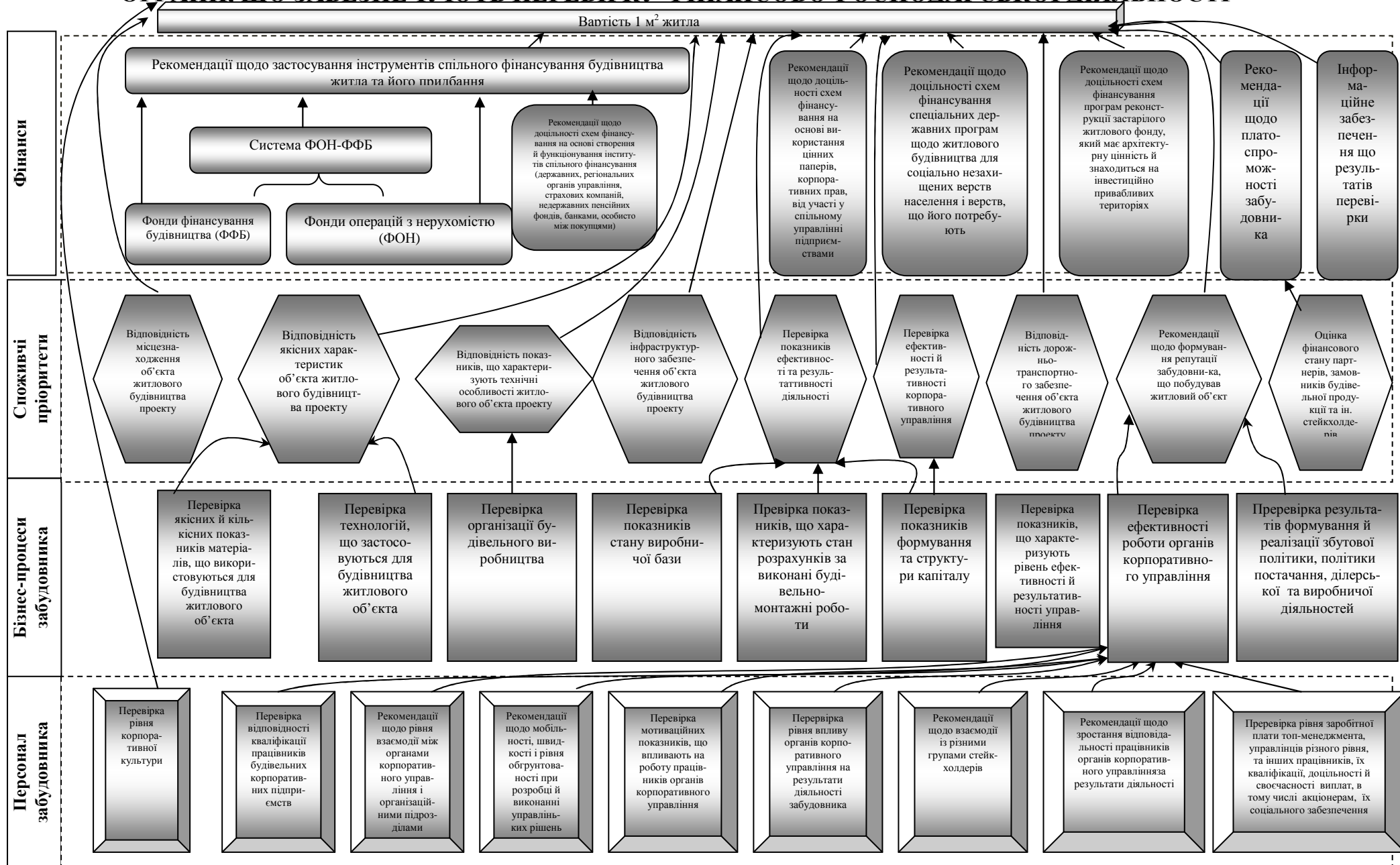
## ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ





# ДОДАТОК С

## ОРГАНИ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ПЕРЕВІРКУ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



**ДОДАТОК Т**  
**МАТРИЦЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СИСТЕМІ**  
**ПЕРСОНАЛ ЗАБУДОВНИКА – БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЗАБУДОВНИКА – СПОЖИВЧІ ПРІОРИТЕТИ – ФІНАНСИ**

[illegible]



Стейхолдери (S <sub>n</sub> ) Блоки	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>10</sub>	S <sub>11</sub>
	показники стану розрахунків за виконані будівельно-монтажні роботи (СРБМР); показники формування й структури капіталу (ФСК); показники стану, руху, використання та соціального забезпечення працівників забудовника (ПП); формування й реалізація збутової політики, політики постачання, ділерської діяльності (ФРПЗПД)										
Персонал збудовника	рівень корпоративної культури (РКК); кваліфікаційні та мотиваційні показники (КМП); якість роботи персоналу (ЯРП); рівень соціального забезпечення персоналу (СЗП); відповідальність персоналу за результати виконаної роботи (ВП); рівень участі персоналу в прийнятті управлінських рішень (УППР); вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на організацію роботи персоналу (ЗВФП)										

Примітки: S<sub>1</sub> – забудовники житла;  
S<sub>2</sub> – управлінці різного рівня;  
S<sub>3</sub> – персонал;  
S<sub>4</sub> – інвестори компанії забудовника;  
S<sub>5</sub> – партнери забудовників житла;  
S<sub>6</sub> – кредитні установи;  
S<sub>7</sub> – соціз;  
S<sub>8</sub> – органи державного управління;  
S<sub>9</sub> – акціонери будівельних корпоративних підприємств;  
S<sub>10</sub> – органи корпоративного управління будівельних корпоративних підприємств;  
S<sub>11</sub> – органи, що забезпечують перевірку фінансово-господарської діяльності.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**МАМОНОВ КОСТЯНТИН АНАТОЛІЙОВИЧ**

**СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ  
КАПІТАЛОМ БРЕНДУ БУДІВЕЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

**МОНОГРАФІЯ**

Редактор *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

Дизайн обкладинки *Т. Є. Клочко*

Підп. до друку 25.07.12  
Друк на ризографі.  
Тираж 500 пр.

Формат 60x84/16  
Ум. друк. арк. 11,2.  
Зам. №

Видавець і виготовлювач:  
Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4064 від 12.05.2011